



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
CENTRO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS
ESCOLA DE COMUNICAÇÃO

PLANO DE MARKETING E COMUNICAÇÃO DO BOTAFOGO DE FUTEBOL E REGATAS: UM ESTUDO DE CASO

Caio Borges de Oliveira

Rio de Janeiro/RJ
2013

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
CENTRO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS
ESCOLA DE COMUNICAÇÃO

PLANO DE MARKETING E COMUNICAÇÃO DO BOTAFOGO DE FUTEBOL E REGATAS: UM ESTUDO DE CASO

Caio Borges de Oliveira

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Escola de Comunicação da Universidade Federal do Rio de Janeiro, como parte dos requisitos necessários à obtenção do grau de bacharel em Comunicação Social, habilitação Publicidade e Propaganda.

Orientadora: Profª Drª Lucimara Rett

Rio de Janeiro/RJ
2013

BORGES DE OLIVEIRA, Caio.

Plano de marketing e comunicação do Botafogo de Futebol e Regatas: um estudo de caso/ Caio Borges de Oliveira . Rio de Janeiro; UFRJ/ECO, 2013.

Número de folhas (assim, ex: 82 f.).

Monografia (graduação em Comunicação) . Universidade Federal do Rio de Janeiro, Escola de Comunicação, 2013.

Orientação: Lucimara Rett

1. *Branding*. 2. Posicionamento. 3. Marketing Esportivo. 4. Plano de Marketing. 5. Botafogo F.R. I. RETT, Lucimara II. ECO/UFRJ III. Publicidade e Propaganda IV. Plano de marketing e comunicação do Botafogo de Futebol e Regatas: um estudo de caso

Rio de Janeiro/ RJ

2013

PLANO DE MARKETING E COMUNICAÇÃO DO BOTAFOGO DE FUTEBOL E REGATAS: UM ESTUDO DE CASO

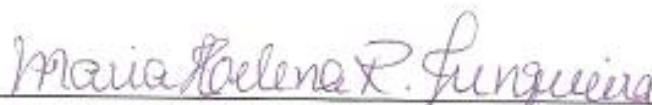
Caio Borges de Oliveira

Trabalho apresentado à Coordenação de Projetos Experimentais da Escola de Comunicação da Universidade Federal do Rio de Janeiro, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Comunicação Social, Habilitação Publicidade e Propaganda.

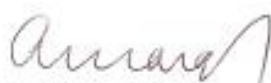
Aprovado por



Prof. Dr. Lucimara Rett – orientadora



Prof. Dr. Maria Helena Rego Junqueira



Prof. Dr. Marcio Tavares d'Amaral

Aprovada em: 06 de Março de 2013 (06/03/2013)

Grau: 10,0 (DEZ)

DEDICATÓRIA

A todos os meus ídolos, que sempre me confortaram em momentos difíceis, apesar da distância espaço-temporal. Frank Sinatra, Morten Harket, Dean Martin, Elton John, Tony Bennett e Sammy Davis Jr.

AGRADECIMENTO

Aos meus grandes amigos Bruno Tostes, Manoel Tabet, Alexandre Pessoa, Claudio Dames, Fernando Alves e Fernando Anselmo.

Aos meus familiares por todo o apoio sempre. Denise Borges de Oliveira, Roberto Martins de Oliveira, Luiz José Borges, Bárbara Borges, Áurea Therezinha, Ciro Borges e todos os que já se foram mas ainda vivem em nossos corações.

Erick, Fabrício, Julio, Sylvio, Carolina, Sabrina, Maria Clara e todos os amigos da ECO/UFRJ.

À professora Lucimara Rett, pela orientação, paciência e preocupação.

Aos professores e amigos Marcio Tavares do Amaral e Maria Heleno Rego Junqueira, por tudo aquilo que acrescentaram à minha vida acadêmica e pessoal.

A Henrique Hoenn, pelo carinho e ajuda em momentos delicados.

A todos aqueles que passaram por minha vida e me fizeram crescer como ser humano, estudante e profissional..

À professora Teresa Bastos, pelo apoio e por ser tão solícita.

BORGES DE OLIVEIRA, Caio. **Plano de marketing e comunicação do Botafogo de Futebol e Regatas**: um estudo de caso. Orientadora: Lucimara Rett. Rio de Janeiro, 2013. Monografia (Graduação Em Publicidade e Propaganda) . Escola de Comunicação, Universidade Federal do Rio de Janeiro.

RESUMO

O plano de marketing elaborado pela instituição esportiva Botafogo de Futebol e Regatas no ano de 2010 teve fundamental importância na reestruturação da marca. O trabalho utiliza um referencial teórico que apresenta os principais conceitos de marketing aplicados pelo Botafogo no período em questão, traça um breve histórico do clube e analisa as ações executadas e seus desdobramentos. Procura-se ressaltar que as ações de marketing criadas e executadas pelos profissionais da equipe de comunicação do clube foram de extrema importância para afastar a instituição de um momento conturbado na sua história, a partir da análise de conceitos teóricos, sites específicos e uma entrevista realizada com um dos assessores do clube, Julio Gracco.

Palavras-chaves: *Branding*; Posicionamento; Marketing Esportivo; Plano de Marketing; Botafogo F. R.

SUMÁRIO

1.	
INTRODUÇÃO.....	10
2. CONCEITOS FUNDAMENTAIS DO MARKETING ESPORTIVO.....	12
2.1 MARKETING ESPORTIVO.....	12
2.2 MARCA.....	20
2.3 POSICIONAMENTO.....	23
2.4 <i>BRANDING</i>	26
2.5 SEGMENTAÇÃO.....	29
2.6 O RETORNO TRAZIDO PELO MARKETING ESPORTIVO.....	30
3. APRESENTANDO O BOTAFOGO E O CENÁRIO DA CRISE.....	32
3.1 HISTÓRIA, TRAJETÓRIA E FEITOS DO BOTAFOGO DE FUTEBOL E REGATAS.....	32
3.2 ESTRUTURA ATUAL DO CLUBE.....	37
3.3 A CRISE.....	41
4. O PLANO DE MARKETING E SUAS AÇÕES.....	44
4.1 O PLANO DE MARKETING.....	44
4.2 ANÁLISE DAS AÇÕES DE MARKETING.....	47
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	67
REFERÊNCIAS.....	73
ANEXO É ROTEIRO DE ENTREVISTA.....	77

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 . Placas publicitárias no estádio %Serra Dourada+, em Goiás	17
Fig.2 . Placa publicitária no estádio do %Maracanã+, Rio de Janeiro	17
Fig.3 . Patrocínio em camisa de futebol	17
Fig.4 . Patrocínio em short de futebol	18
Fig.5 . Patrocínio SEVEN UP na camisa	20
Fig.6 . Patrocínio LUBRAX na camisa	20
Fig.7 . Patrocínio BANCO DO BRASIL no vôlei	21
Fig.8 . Patrocínio BANCO NACIONAL	24
Fig.9 . Patrocínio UNIMED na camisa	24
Fig.10 . Primeira sede do CR Botafogo	34
Fig.11 . Time do Botafogo em 1906	35
Fig.12 . Gravura ilustrativa da sede de General Severiano	39
Fig.13 . Sede de Mourisco Mar	39
Fig.14 . Sede Sacopã	40
Fig.15 . Escolinha de futebol da sede de Marechal Hermes	40
Fig.16 . Estádio Caio Martins	41
Fig.17 . <i>Stadium Rio</i>	42
Fig.18 . Equipe de marketing e comunicação do Botafogo	47
Fig.19 . Site oficial do Botafogo	48
Fig.20 . Twitter oficial do Botafogo	50
Fig.21 . <i>Card</i> do El Loco Abreu	51
Fig.22 . %Dia Mágico+no Engenhão	53
Fig.23 . Lançamento do uniforme no <i>Pink Fleet</i>	55
Fig.24 . Camisa inspirada na seleção uruguaia (frente)	56
Fig.25 . Camisa inspirada na seleção uruguaia (costas)	56
Fig.26 . Placas Cinema Alvinegro	58
Fig.27 . Show Alvinegro	59
Fig.28 . Dia das crianças no <i>Stadium Rio</i>	60
Fig.29 . Camisa em homenagem ao goleiro Jefferson	62
Fig.30 . Camisa em homenagem ao ex-jogador Túlio	63
Fig.31 . Sala do departamento de marketing	72

1. INTRODUÇÃO

O Botafogo de Futebol e Regatas, instituição esportiva com sede no Rio de Janeiro, Brasil, passou por um momento ruim no período entre os anos de 2002 e 2009. Os resultados obtidos em competições ao longo destes anos não foram satisfatórios, o que fez com que os torcedores se afastassem da instituição e temessem por um futuro ainda pior. A imagem da marca Botafogo se encontrava desgastada e associada aos valores negativos agregados a ela pelo mau desempenho profissional e, por conseguinte, financeiro da instituição.

Entretanto, no ano de 2010, o Botafogo passou a investir no marketing esportivo como a solução principal para se afastar da crise e aproximar os torcedores da instituição. Buscou-se abordar as questões que levaram o Botafogo a tomar este rumo e apontar o porquê das ações de marketing realizadas no período em questão. Obras dos principais teóricos de marketing da contemporaneidade forneceram a base para esta análise. Além destas obras, foram feitas consultas ao site do clube e a páginas relacionadas ao esporte em geral. Fundamental na execução deste trabalho foi também a realização de uma entrevista com um dos assessores do clube, o jornalista Julio Gracco. A entrevista foi importante, pois forneceu as idéias e conceitos utilizados pelos profissionais do marketing e da comunicação do clube, já que o jornalista fez parte desta equipe.

O intuito é constatar a importância do marketing esportivo no reposicionamento da marca Botafogo e na construção de um cenário melhor na história da instituição. A escolha do tema abordado teve como objetivo a elaboração de um trabalho que pode ser fonte de pesquisa para profissionais de marketing de outras instituições esportivas. Outro ponto que contribuiu para a escolha do tema foi o fato do teor da comunicação do plano de marketing do Botafogo ser fundamentalmente voltado para o público jovem, com o intuito de fidelizá-lo através do rejuvenescimento da marca. Hoje em dia o jovem dispõe de muitos meios de entretenimento e lazer. São muitas as possibilidades de investimento que ele possui.

Neste cenário, é interessante analisar como o Botafogo captou a atenção deste público para os seus produtos e serviços através das ferramentas do marketing e da comunicação.

Além disso, por se tratar de uma instituição secular, a abordagem jovem implantada pela gestão do Botafogo foi uma intervenção desafiadora e grandiosa, sedutora aos olhos de um profissional de marketing, como o autor.

A maneira como o clube promove o seu reposicionamento de marca é um objeto de estudo bastante atraente, e útil para a elaboração de trabalhos futuros que abordem temas semelhantes. Deste modo, este trabalho pretende servir também de referência para futuros pesquisadores e profissionais que procurem entender melhor como funciona a cabeça de um jovem torcedor.

O trabalho apresenta a seguinte estrutura: uma introdução e quatro capítulos. O capítulo teórico apresenta os conceitos fundamentais do marketing que são essenciais para a análise do plano de marketing do Botafogo e suas ações. Os autores escolhidos para a elaboração do referencial teórico são responsáveis por obras de grande prestígio no meio do marketing, e seus conceitos são amplamente estudados e consultados por profissionais e estudantes da área em questão.

O capítulo seguinte apresenta a história do Botafogo, narrando os principais fatos ocorridos ao longo das décadas decorrentes desde a fundação da instituição. Dentre estes fatos, são apresentadas as principais conquistas e curiosidades. Em seguida, é abordada a questão da crise que atingiu a instituição no início dos anos 2000. Neste momento são apresentados os fatos intrínsecos à crise e os acontecimentos que levaram à elaboração do plano de marketing em 2010.

Em seguida, tem-se o capítulo onde foi contextualizado o momento da criação do plano de marketing e analisadas as ações contidas nele. Neste momento buscou-se uma análise pontual das ações, apresentando-as e relatando as idéias e conceitos contidos por trás da criação das mesmas. Esta análise é pautada, em especial, na base teórica do capítulo dois e na entrevista realizada com o assessor Julio Gracco, por meio de roteiro estruturado (ANEXO A).

Por fim, o capítulo das considerações finais apresenta tudo aquilo que o autor pode constatar durante a realização do trabalho. Estas são o resultado da convergência entre toda a estrutura teórica da obra e os conceitos utilizados nas ações de marketing do Botafogo.

2 É CONCEITOS FUNDAMENTAIS DO MARKETING ESPORTIVO

Antes de iniciar a análise das ações do atual Plano de Marketing do Botafogo de Futebol e Regatas, deve-se apresentar o marketing esportivo de uma forma geral e, posteriormente, de forma mais aprofundada, os conceitos fundamentais que são a base deste tipo de marketing. Antes de entrar no mérito do marketing esportivo em si, é necessária a elaboração de uma pequena abordagem sobre marketing em geral, na visão de Kevin Lane Keller e Philip Kotler (2006).

Segundo Keller e Kotler (2006), o marketing se caracteriza pela identificação dos desejos, anseios e necessidades dos clientes. Através da delimitação de mercados-alvos, as empresas decidem o caminho que seus serviços e produtos devem seguir. Em outras palavras, as empresas devem identificar, no mercado, grupos com interesses comuns aos seus produtos e serviços e focar suas ações de marketing para que estas conquistem estes consumidores em potencial. Pelo olhar dos consumidores, tem-se que o processo de marketing é o que possibilita às pessoas e aos grupos de pessoas a obtenção dos produtos e serviços que necessitam.

Com as palavras dos autores em mente, passa-se para uma breve análise do marketing esportivo e os conceitos fundamentais de marketing em geral, que serão retomados mais à frente na análise do plano de marketing e das ações decorrentes dele, executadas no ano de 2010.

2.1 É Marketing Esportivo

Francisco Paulo de Melo Neto (2007, p.33) define marketing esportivo da seguinte maneira:

O marketing esportivo é um tipo de marketing promocional que atua na dimensão institucional, objetivando difundir a marca, melhorar sua imagem e fixa-la na mente o consumidor. [...] As empresas estão cada vez mais conscientes da necessidade de preservar suas marcas e divulgar sua boa imagem diante de um público cada vez mais exigente e menos fiel.

Ainda nas palavras de Melo Neto (2007, p.34), tem-se que o objetivo principal do marketing esportivo é estabelecer um diferencial capaz de aproximar do

consumidor sua imagem e seus produtos/marca. Suas maiores vantagens são o pouco ou nenhum risco, custos menores e grande margem de êxito.

O autor cita, como vantagens essenciais do marketing esportivo, os seguintes pontos: o marketing esportivo proporciona, ao consumidor, a chance de participar ativamente do mercado, o tirando da simples condição de ~~%o~~ objetivo a ser buscado; o marketing esportivo chega ao consumidor de maneira muito rápida e direta, propiciando, assim, ótima resposta em termos de imagem e vendas.

No cenário do marketing esportivo contemporâneo, ainda segundo Melo Neto (2007), encontramos uma espécie de tripé que constitui a natureza deste tipo de marketing . os elementos que constituem este tripé são: a imagem, o esporte como mídia e a comunicação alternativa. É interessante notar que todos os elementos do tripé remetem à relação da marca com o torcedor e/ou fã de esporte. Portanto, um bom plano de marketing esportivo deve conferir um grande destaque à maneira como a marca pretende lidar com os fãs.

Sabe-se que, na década passada, as marcas esportivas lidavam com os torcedores em busca de uma relação de total exclusividade dele com a marca. Porém, nas palavras de Kotler, Shields e Rein (2010, p.19), ~~%os~~ fãs não são simplesmente comprometidos, têm que fazer escolhas, têm orçamentos limitados e são conquistáveis, se tiverem estímulos adequados+. Considerando estes estímulos contidos nos três itens do tripé do marketing esportivo, passemos para uma análise mais detalhada destes, começando pela imagem.

O marketing esportivo se encarrega de associar a imagem do atleta, clube e esporte em geral à marca, produto ou nome da empresa. A empresa que estabelece algum tipo de relação com algum atleta ou clube sabe que, de alguma maneira, sua imagem será vinculada, pelas pessoas, aos valores deste atleta ou empresa.

Eles falam da existência de verdadeiros embaixadores das marcas. Eles denominam estes embaixadores de ~~%A~~astros+ e afirmam que estes são conectores fundamentais do fã de esporte à marca. Os ~~%A~~astros+ geralmente são aqueles atletas favoritos dos torcedores, que os vêem com bons olhos, os admiram e sentem orgulho por estes carregarem o nome da instituição.

Os autores destacam, especialmente, que a força dos chamados ~~%A~~astros+ serve como uma eficiente forma de atração dos consumidores para produtos como camisetas, sapatos, cadernos e outros objetos que podem ser associados à imagem desses ~~%A~~astros+. Para David Aaker (2007), a maneira como um consumidor enxerga

a marca é um dos fatores importantes na construção de uma marca forte. Portanto, projetar as qualidades dos %Astros+ nos produtos e serviços da marca ajuda a agregar à instituição os valores que estes atletas possuem, valores estes que são os responsáveis pela conquista da legião de fãs destes personagens. Dentre os valores que um %Astro+ pode agregar à marca, pode-se citar a garra, a perseverança, a lealdade e o amor à instituição.

Em relação ao marketing esportivo em geral, Melo Neto (2007, p.26) destaca que este é um elemento chave na estratégia de valorização, divulgação, rejuvenescimento ou de qualquer mudança que a empresa tenta impor à sua imagem no senso comum. Nas palavras do autor, %o esporte contribui para preservar o que há de mais importante para qualquer empresa nos dias de hoje: a sua imagem+.

No que diz respeito à imagem de uma empresa, Aaker (2007) monta um cenário bastante interessante para a compreensão de como as pessoas vêem as diversas marcas - para o autor, a imagem de uma marca na mente do consumidor se encontra numa caixa rotulada com o nome desta marca. As diversas marcas e suas imagens vão formando conjuntos de caixas, devidamente separadas em dois setores: caixas com conteúdo predominantemente negativo e caixas com conteúdo positivo. Ao longo do tempo, as pessoas vão recebendo informações acerca das marcas e vivendo experiências relacionadas a estas. As informações e experiências vão formando o balanço final da imagem das marcas na cabeça das pessoas, vão fazendo com que as caixas sejam carregadas de positividade ou negatividade, e definindo em que setor (positivo ou negativo) as caixas pertencentes às diversas marcas ficarão depositadas na mente do consumidor. A pessoa pode não lembrar, com o tempo, de todas as informações ou experiências que teve com as marcas, mas ela sempre vai saber dizer se a caixa pertencente a uma determinada marca se encontra no lado positivo ou negativo da balança, ou seja, se a imagem da marca é predominantemente negativa ou positiva para ela.

Melo Neto (2007) afirma que no marketing esportivo há uma preocupação muito grande com a imagem, já que o esporte é visto como um exemplo de ética, boa conduta e harmonia social. Distanciar-se disto pode ser prejudicial para uma marca que pretende melhorar sua imagem junto aos segmentos de clientes atuais ou futuros com o uso do esporte como mídia alternativa.

Complementando esta visão do esporte como um exemplo de boa conduta social, temos a idéia do esporte como moeda social. Ou seja, o esporte promove interações sociais que vão além de um simples jogo. Uma partida de futebol, por exemplo, pode ser acompanhada de shows, festas e outros acontecimentos que incentivam os relacionamentos dos fãs. O torcedor, às vezes de maneira inconsciente, deseja fazer parte de um todo, de uma multidão com valores compartilhados (KOTLER, REIN e SHIELDS, 2010).

Associar a imagem da instituição a eventos sociais ou culturais é bastante interessante para uma marca. Ao realizar eventos festivos agradáveis e que promovem sentimentos positivos, uma marca faz com que estes valores sejam agregados à imagem que as pessoas têm dela.

David Aaker (2007) afirma que na construção de uma marca forte, cada vez mais se destacam aquelas empresas que sabem operar bem através de meios não convencionais, como merchandising em locais não comuns, promoções, patrocínios a eventos diversos, utilização de meios alternativos para dialogar com o público, dentre outros. Em sintonia com a afirmação de David Aaker, Melo Neto (2007) destaca que o marketing esportivo é uma forma de mídia alternativa para as empresas que o praticam, já que o esporte oferece espaços publicitários não convencionais para a empresa que deseja promover sua marca através dele. Alguns exemplos destes espaços alternativos são os diversos espaços publicitários utilizados por marcas ao redor dos campos de futebol (figura 1 e figura 2), os uniformes dos clubes repletos de marcas estampadas (figura 3 e figura 4), a utilização do espaço físico da sede um clube com anúncios publicitários.



Figura 1 . Placas publicitárias no estádio Serra Dourada, em Goiás
Fonte: <http://www.klefer.com.br/produtos/painelestatico.html>



Figura 2 . Placa publicitária no estádio do Maracanã, Rio de Janeiro
 Fonte: <http://www.klefer.com.br/produtos/painelestatico.html>



Figura 3 . Patrocínio em camisa de futebol
 Fonte: http://camisasdobotafogo.blogspot.com.br/2010_05_01_archive.html



Figura 4 . Patrocínio em short de futebol
 Fonte: http://produto.mercadolivre.com.br/MLB-452818469-short-botafogo-jogo-preto-tamanho-gg-_JM

O esporte é uma paixão mundial, e é um produto consumido por públicos de todas as classes e gêneros. Nota-se que o marketing esportivo tem um grande potencial para ser uma mídia de alto poder de penetração. Além disso, o esporte

permite, como disse Francisco Paulo de Melo Neto (2007), a regionalização da mídia e segmentação do mercado, ou seja, ele permite que o emissor alcance diferentes mercados e públicos específicos e heterogêneos. O autor explica o esporte como mídia alternativa da seguinte maneira:

O esporte é uma mídia alternativa, pois além de permitir uma divulgação diferenciada através do *merchandising*, exhibe a marca ou o produto de diferentes formas. A marca pode ser exibida nos uniformes e bonés dos atletas, na publicidade estática existente nos locais das competições e através de outras modalidades de *merchandising*, específicas para cada tipo de esporte (MELO NETO, 2007, p.27).

Com os exemplos de propaganda alternativa que foram citados anteriormente, podemos notar como o marketing esportivo pode se adequar a cada modalidade esportiva e também se adequar facilmente às diversas diretrizes das marcas, se aproveitando das características de cada esporte e instituição esportiva, e se moldando de acordo com estas (MELO NETO, 2007, p.27). Um exemplo desta diversificação do marketing esportivo: uma instituição que possui uma equipe de vôlei, uma de futebol e outra de basquete, pode estampar marcas diferentes nos uniformes e bonés de cada uma das equipes de cada modalidade. E ainda, diferentes times de futebol podem estampar marcas de ramos diversos, com públicos-alvo diferentes e ideais completamente distintos.

Juntando o que foi visto acerca do poder de penetração do esporte, devido ao seu público bastante abrangente, a capacidade do marketing esportivo de se adequar às diversas modalidades e ao público heterogêneo e a facilidade de segmentar o público alvo no marketing esportivo, verifica-se a formação de um campo excelente para a elaboração de um plano de marketing. O profissional que deseja elaborar uma campanha de marketing esportivo tem a opção de segmentar seu produto dentro de um universo enorme de possíveis consumidores, ou seja, ele pode realizar campanhas específicas para diferentes públicos e alcançar uma visibilidade agregada imensa para o produto e para a marca.

Nota-se que o marketing esportivo também proporciona a integração das marcas com as instituições esportivas. Isto é bastante interessante para as empresas que pretendem investir no esporte, já que pode haver uma mistura, na mente do torcedor, dos valores da instituição favorita dele e das marcas que se relacionam com esta instituição. David Aaker (2007) destaca que a lealdade dos consumidores a uma marca é um fator importante na manutenção de uma marca

poderosa. Portanto, tem-se que uma marca pode fazer uso da participação no meio esportivo para conseguir construir uma relação de lealdade dos torcedores para com os produtos e serviços dela. Este processo se daria da seguinte forma: um torcedor leal ao clube também se tornaria leal às marcas que patrocinam este clube.

Indo mais além do que David Aaker, Melo Neto (2007) afirma que o marketing esportivo proporciona um alto poder de fixação das marcas na mente do torcedor. Em pesquisa realizada junto a alunos do oitavo período do curso de Publicidade e Propaganda da UFRJ¹, constatou-se facilmente o poder de fixação atribuído ao marketing esportivo. Foi selecionado um grupo de 10 alunos aos quais foram feitas as seguintes perguntas: Qual marca tinha seu nome estampado na camisa da equipe do Botafogo campeão brasileira de futebol em 1995? Todos os alunos responderam corretamente: a marca em questão era a Seven Up (figura 5), refrigerante pertencente ao grupo Pepsi.



Figura 5 . Patrocínio SEVEN UP na camisa

Fonte : http://www.lancenet.com.br/botafogo/Tulio-Maravilha-apresentado-Botafogo-segunda-feira_0_760724133.html

A segunda pergunta a seguinte: Qual marca estampava seu nome no uniforme do time de futebol do Flamengo durante toda a década de 1990? Novamente todos os alunos responderam corretamente: a marca em questão era a do óleo Lubrax (figura 6), produto da Petrobrás.

¹ A pesquisa foi realizada no dia 12/09/2012, na sala 120 do prédio da Escola de Comunicação da UFRJ.



Figura 6 . Patrocínio LUBRAX na camisa

Fonte : <http://esportes.r7.com/futebol/fotos/veja-a-trajetoria-conturbada-de-edmundo-no-futebol-20110616-5.html>

Por fim, foi perguntado aos alunos qual era a principal patrocinadora da delegação brasileira de vôlei nos Jogos Olímpicos de 2012: novamente todos acertaram ao responder que a marca em questão era o Banco do Brasil (figura 7).



Figura 7 . Patrocínio BANCO DO BRASIL no vôlei.

Fonte : http://www.lancenet.com.br/londres-2012/Apostando-experiencia-Brasil-estreia-domingo_0_745725500.html

Existem muitos outros exemplos de como o marketing esportivo, através desse poder de fixação, contribui para a melhoria da imagem de uma empresa e de sua marca junto aos torcedores. Kotler, Rein e Shields (2010) falam da dramatização da realidade como uma forma de aproximar os torcedores à instituição. Para eles,

intensificar os fatos ocorridos na vida real mediante um formato narrativo mais dramático pode se tornar uma boa forma de cativar os torcedores.

Ainda segundo os autores (2010), existem cinco objetivos para a dramatização da realidade: atrair o interesse dos torcedores, dar à marca esportiva uma identidade que dure por mais tempo que o normal, humanizar a marca, incentivar os torcedores a identificar-se com a marca e a sentir que têm algum tipo de conexão pessoal com os integrantes e situar os resultados da competição num contexto que transcenda o simples desejo de vencer.

Após estas primeiras noções acerca do marketing esportivo, passa-se para a apresentação de quatro conceitos fundamentais que são a base de qualquer tipo de marketing: Marca, Posicionamento, *Branding* e Segmentação.

2.2 É Marca

A marca é um dos maiores patrimônios de uma empresa, já que esta é justamente aquilo que a confere singularidade, é aquilo que a diferencia competitivamente de outras empresas (MARTINS, 2000).

Francisco Paulo de Melo Neto (2007, p.32) afirma que a marca é uma forma de distinguir o produto ou serviço através do nome, termo, símbolo, desenho ou uma combinação de dois ou mais desses elementos. A marca registrada é aquela que recebe proteção legal.

O produto diferencia-se da marca porque esta última constrói uma relação de troca de valores intangíveis entre as pessoas e os produtos e serviços de uma empresa. Pode-se afirmar que os consumidores compram a marca; o produto por si só não é atraente, a marca é a responsável por tornar um produto qualquer dotado de significados intangíveis que o tornam atraente aos olhos dos consumidores (MARTINS, 2000).

A marca sempre foi um fator essencial na venda de um produto ou serviço (MELO NETO, 2007). Isto é válido fundamentalmente devido ao conceito de lealdade à marca. Um consumidor leal à marca é um indivíduo que dá preferência aos produtos e serviços lançados no mercado por esta marca em detrimento daquilo que é produzido pela concorrência.

Portanto, a marca procura gravar uma imagem na mente do consumidor. Essa imagem contém um significado que o consumidor transfere aos produtos. De acordo

com Chetochine (2006), o que as empresas visam é atestar a qualidade do produto através desta construção de significado, ou seja, o consumidor transfere ao produto todos os valores associados à marca que a empresa gravou na mente dele.

Porém, como ressalta Melo Neto (2007), hoje em dia os produtos são bastante semelhantes, são vendidos principalmente na base da concorrência de preços e no diferencial dos serviços oferecidos ao cliente, não somente à base da fidelidade à marca em si.

Ainda segundo o autor, neste contexto o marketing esportivo é vital para o sucesso dos negócios, já que o objetivo deste é promover as vantagens comparativas da marca e/ou produto. Sua ação se faz cada vez mais necessária, uma vez que este se torna um fator importantíssimo para as empresas alcançarem a diferenciação e se destacarem das demais em termos de competitividade nos negócios.

Nas palavras de Francisco Paulo de Melo Neto (2007, p.33) ~~as~~ as empresas estão cada vez mais conscientes da necessidade de preservar suas marcas e divulgar sua boa imagem diante de um público consumidor cada vez mais exigente e menos fiel.

Ainda segundo Melo Neto (2007, p.33), ~~as~~ as empresas, cada vez mais, devem proteger e investir em suas marcas já que estas constituem um dos seus maiores patrimônios. Esta afirmação está em total sintonia com aquilo que afirmou Martins (2000) e que foi mencionado no início deste item sobre a marca. Ambos os autores concordam que a marca é um dos maiores patrimônios de uma empresa, pois esta representa o que a empresa pode oferecer de diferente dos concorrentes para que consiga conquistar a mente dos consumidores.

David Aaker (2002, online) fala do conceito de valor de marca. Nas palavras do autor:

Valor de marca é a medida da força da marca. Está relacionado com o valor de mercado, com o quanto as pessoas pagam por seus ativos. Assim, o valor de uma marca é o valor dos seus ativos. No entanto, antes disso, vem o valor na mente dos consumidores - valor este que leva a uma recompensa para a marca, traduzida em lucros, vendas e dividendos na Bolsa.

Portanto, na visão de David Aaker (2002), o valor de marca tem o mesmo impacto sobre os dividendos de uma empresa que os lucros financeiros. Quando o valor de marca de uma instituição se torna maior, mais dividendos serão gerados para a empresa como consequência dessa valorização da marca no mercado.

Quanto à questão do esporte propriamente dito, tem-se que diversas marcas se valem do esporte para introduzir novos conceitos e mensagens institucionais e fortalecer-se no mercado, alavancando seus negócios. É fato consumado que a emoção e a beleza do esporte agregam valor comercial e, acima de tudo, valor estético às marcas dos patrocinadores. Melo Neto (2007) ressalta que o esporte oferece um cenário no qual qualquer empresa gostaria de estar com a marca presente: as grandes conquistas dos heróis do esporte.

Realizou-se, no dia 11 de outubro de 2012, uma segunda pesquisa junto aos mesmos 10 alunos de Publicidade e Propaganda da UFRJ que responderam à primeira pesquisa deste trabalho. Neste segundo momento, foram feitas as seguintes perguntas aos alunos: Você se lembra da Marca de maior destaque estampada no capacete de Ayrton Senna? R: Banco Nacional (figura 8);



Figura 8 . Patrocínio BANCO NACIONAL
Fonte : http://varejototal.zip.net/arch2009-05-10_2009-05-16.html

Você se lembra da marca estampada no uniforme do time de futebol do Fluminense no ano de 2010, quando a equipe foi campeã nacional de futebol? R: Unimed (figura 9).



Figura 9 . Patrocínio UNIMED na camisa

Fonte :

<http://esporte.ig.com.br/futebol/2010/12/06/presidente+da+unimed+espera+crescimento+com+novo+comando+do+fluminense+10321780.html>

Chegou-se ao número de 90% de acertos nas respostas dos alunos, o que evidencia o poder do marketing esportivo na construção de marcas fortes, o poder deste tipo de marketing no alcance de um alto valor de marca.

2.3 É Posicionamento

De nada adianta uma marca forte se esta não dominar um outro conceito bastante importante no marketing: o posicionamento . definido por Ries e Trout (2009, p.33) como *um sistema organizado para se descobrir uma janela no espaço da mente. Ele se baseia no conceito de que a comunicação somente pode ocorrer no tempo certo e nas circunstâncias certas*.

Ao contrário daquilo que pode ser deduzido pelo senso comum, posicionamento não é o que uma empresa faz com um produto, mas sim o que esta empresa faz com a mente dos potenciais consumidores, como ela posiciona o produto na mente deles (RIES e TROUT, 2009).

Profissionais de marketing acreditam que as pessoas dividem os produtos em categorias diversas nas suas mentes, de acordo com uma hierarquia ditada pela relevância do produto ou serviço para elas (KELLER e MACHADO, 2005).

De acordo com Pinho (1996, p.99):

Uma marca bem posicionada pode ocupar uma posição estratégica competitiva se for sustentada por associações fortes. Os atributos do produto e os benefícios ao consumidor constituem as classes de associações mais importantes.

Portanto, uma empresa visa posicionar seu produto ou serviço como o primeiro a ser lembrado por um potencial consumidor quando este acessa a lista mental de produtos relacionados a uma determinada categoria de produtos elencados hierarquicamente na própria mente.

Segundo Ries e Trout (2009), posicionar um produto na mente dos possíveis consumidores frequentemente envolve o conceito de *mudança*. Mudança no nome, embalagem, preço, identidade visual, entre outras. Mas, apesar destas serem, de fato, mudanças no produto, o verdadeiro propósito da mudança em si é garantir uma posição estrategicamente valiosa na mente do cliente em potencial.

Para Aaker (1996), posicionamento pode ter vários significados para os diversos profissionais de marketing. Alguns o vêem como uma opção para se destacar as qualidades do produto da empresa; para outros, posicionamento trata-se basicamente de trabalhar com a questão da imagem da instituição; e há também aqueles que enxergam posicionamento como a decisão de segmentar os produtos ou serviços da empresa.

Posicionamento é uma palavra essencial para a publicidade nos dias de hoje e, por conseguinte, extremamente importante para a prática do marketing esportivo. Al Ries e Jack Trout afirmam que *o posicionamento mudou a maneira de se fazer publicidade* (RIES e TROUT, 2009, p. 17).

Ainda segundo os autores, os profissionais de marketing trabalham à procura de lacunas no mercado, buscando posicionar a marca nestas lacunas oferecidas pela conjuntura do mercado específico no qual a marca se insere. Cada vez mais é difícil criar algo que ainda não existe na mente dos potenciais consumidores.

Como afirma Pinho (1996, p. 100), *o atributo que o consumidor considere relevante e que não seja reclamado pelas marcas concorrentes constitui a base para o posicionamento de marca*.

Uma das grandes premissas do posicionamento é que, para ter sucesso no ramo do marketing nos dias de hoje, é preciso manter os pés bem plantados no

chão, a única realidade que deve ser levada em conta é aquela que já se encontra instaurada na mente do seu potencial cliente.

Segundo Al Ries e Jack Trout (2009, p.19) a abordagem básica do posicionamento não é criar algo novo e diferente, mas manipular aquilo que já está dentro da mente, reatar as conexões que já existem+.

As estratégias de hoje são muito diferentes daquelas de tempos passados; existe uma abundância de produtos, empresas, marcas, um número incalculável de campanhas de marketing (RIES e TROUT, 2009).

Upshaw (1995) atesta que posicionamento não se trata de uma ação pontual, de um ato isolado. Para o autor, posicionar-se significa estar constantemente persuadindo o cliente, constantemente moldando o pensamento do mesmo da maneira que a marca deseja que ele pense. Em suma, posicionar-se não se trata de uma ação unilateral. Uma marca, para ser classificada como bem posicionada, deve buscar a construção de uma relação duradoura e de longo prazo com os clientes.

Ries e Trout (2009) destacam que a nossa sociedade se comunica em excesso e gera muito ruído . por isto, o sucesso de uma campanha de marketing, hoje em dia, está vinculado à seletividade, concentrar-se em metas bem definidas, praticar a segmentação e posicionar-se corretamente na selva de comunicação que é o mundo hoje. A mente das pessoas, como forma de defesa contra esse volume exorbitante de informação que lhes é oferecido hoje, filtra e exclui muita coisa. Na maioria dos casos, a mente só aceita algo que é do seu conhecimento prévio ou com a qual já teve alguma experiência no passado. Por isso o caminho não é tentar fazer com que as pessoas neguem suas crenças já estabelecidas, mas afiar, qualificar sua mensagem para que esta se destaque das outras que por ventura vão chegar à mente do consumidor.

Pode-se complementar esse cenário exposto por Ries e Trout com aquilo que, afirmaram Peter e Olson (2008, p. 496); para estes últimos, uma boa estratégia de posicionamento é aquela que cria uma imagem particular na mente do consumidor+. Em outras palavras, as empresas devem buscar a diferenciação para gravar de maneira eficiente sua marca nas mentes das pessoas.

O profissional de marketing deve tentar ao máximo eliminar as ambiguidades, simplificar a mensagem e posicionar o produto corretamente nas lacunas do mercado se quiser causar uma impressão duradoura na mente dos consumidores (RIES e TROUT, 2009).

Este profissional, ainda segundo Ries e Trout (2009), deve selecionar o material que tem a melhor chance de atingir o objetivo da campanha marketing. Muitas vezes o volume de comunicação é o inimigo que está impedindo a empresa de fazer com que suas mensagens alcancem seus objetivos de maneira clara.

Keller e Machado (2005) afirmam que o posicionamento deve fazer com que a marca conquiste uma posição de superioridade na mente dos consumidores. Basicamente, para atingir essa condição, a empresa deve posicionar-se de maneira a convencer os consumidores das vantagens comparativas dos seus produtos em relação à concorrência. Ainda segundo o autor, esse posicionamento deve ser baseado nos valores de marca da empresa ou instituição.

Tem-se, a partir das diversas visões acerca do posicionamento vistas, que a solução para a execução de uma satisfatória estratégia de posicionamento, tem que ser buscada não na mente do profissional, não no produto em si, mas na mente do próprio consumidor em potencial.

O profissional de marketing deve concentrar-se nas percepções do cliente . ao enfocar mais no potencial cliente do que no produto, o processo de seleção de material a ser disponibilizado é simplificado e, conseqüentemente, fica mais fácil posicionar o produto no mercado, aumentando bastante a eficácia de uma campanha de marketing (RIES e TROUT, 2009).

2.4 Ë Branding

Na visão de Keller e Kotler (2006, p. 269-270):

Branding significa dotar produtos e serviços com o poder de uma marca. Está totalmente relacionado a criar diferenças. Para colocar uma marca em um produto, é necessário ensinar aos consumidores quem é o produto, batizando-o, utilizando outros elementos de marca que ajudem a identificá-lo bem como a que ele se presta e por que o consumidor deve se interessar por ele.

A estratégia de *branding* é muito utilizada pelas empresas que praticam o marketing esportivo. Keller e Kotler (2006, p. 290) definem esta estratégia e seus desdobramentos da seguinte maneira:

A estratégia de *branding* de uma empresa reflete o número e a natureza dos elementos de marca comuns e característicos que se aplicam aos diferentes produtos por ela comercializados. Em outras

palavras, para planejar uma estratégia de *branding* é preciso decidir a natureza dos elementos de marca novos e preexistentes a serem aplicados a produtos novos e preexistentes.

O desenvolvimento de uma estratégia de *branding* para determinado produto pode ser direcionado em três vertentes: desenvolver novos elementos de marca para o novo produto, aplicar alguns de seus elementos de marca preexistentes ou utilizar uma combinação de elementos de marca novos e preexistentes (KELLER e KOTLER, 2006).

Um dos conceitos fundamentais intrínsecos ao *branding* é o conceito de *brand equity*, que é a soma dos valores adquiridos por uma marca através dos dividendos relacionados ao valor de marca (KAPFERER, 2004). Para David Aaker (2007), *brand equity* é o conjunto de propriedades ligadas ao símbolo e ao nome de uma marca. Este conjunto agrega valores aos produtos e serviços de uma determinada firma, tanto na perspectiva do consumidor quanto da própria empresa.

O conceito de marca que apresenta esta como o nome, sinal, símbolo ou desenho que identifica os produtos ou serviços de empresas ou instituições, e estabelece a diferenciação deste daquilo que é produzido pelos concorrentes, pode parecer completo e satisfatório. Mas nota-se que esta definição se encontra somente no plano estático. O cenário que temos hoje nos apresenta de uma diversidade de marcas são mais do que simples nomes. Uma marca passa a significar não apenas um produto ou serviço, mas incorpora um conjunto de valores e atributos tangíveis e intangíveis relevantes para o consumidor e que contribuem para diferenciá-la daquelas que lhe são similares+(PINHO, 1996, p. 43).

O processo que resulta na boa manutenção do *brand equity* de uma marca passa pelo bom senso na hora da criação destes valores que serão agregados aos produtos. Aaker (2007) destaca que, para a perfeita manutenção do *brand equity*, os profissionais de uma empresa devem olhar para aquilo que as marcas fortes têm feito recentemente no que diz respeito à construção de valores agregados na mente dos consumidores. Portanto, o processo de elaboração e gestão de um bom *brand equity* só é possível levando em conta aquilo que vem tendo boa aceitação pelo público do mercado no qual a marca se insere.

A premissa básica do conceito de *brand equity* é a de que o poder de uma marca está atrelado à mente do consumidor e diretamente ligado à imagem da marca que o consumidor construiu ao longo do tempo, ao que ele teve de

experiência relacionada à marca e ao que ele aprendeu sobre ela. *Brand equity* pode ser entendido como o valor agregado ao produto através das atitudes dos consumidores em relação à marca (KELLER e MACHADO, 2005).

O valor de uma marca e, por conseguinte, seu *brand equity*, são resultado das ações dos consumidores, das decisões tomadas por eles e que são influenciadas pelos fatores de compra que estes julgam como importantes. Ou seja, a base do *brand equity* e o verdadeiro poder de uma marca estão em tudo aquilo que existe na mente do consumidor, como os pensamentos, sentimentos, crenças e imagens.

Outro importante ponto intrínseco ao conceito de *branding*, e que é uma das estratégias utilizadas por uma marca para aumentar seu valor de marca e *brand equity*, é a personificação da marca. Jennifer Aaker (1997) define isto como as diversas características humanas que podem ser conferidas a uma marca, a autora inclusive cita cinco características pessoais que podem ser almejadas por uma marca: sinceridade, excitação, competência, sofisticação e dureza.

Ainda na linha da elaboração de uma estratégia de *branding*, tem-se que uma empresa pode decidir por lançar produtos alinhados a conceitos totalmente novos, criando uma nova linha a ser seguida na comunicação da marca; esta mesma empresa pode também decidir lançar novos produtos calcados em conceitos já preestabelecidos e que eram vigentes no cenário de comunicação da marca para com o público. Nota-se que a estratégia de *branding* adequada varia de acordo com o interesse da empresa . ela pode estar com uma imagem ruim perante o público e querer alterar isto de alguma forma, ou então apenas consolidar sua boa posição no mercado sem deixar que as concorrentes se aproximem dela e comecem a ocupar maior espaço na mente dos consumidores.

E, por fim, a empresa pode também estender sua marca, ou seja, combinar sua marca com outras, lançar produtos em parcerias, produtos que agregam os valores de ambas as marcas (KELLER e KOLLER, 2006).

Em suma, implementar o conceito de *branding* significa agregar aos produtos e serviços de uma marca valores (tangíveis e intangíveis) que representam vantagens comparativas no mercado, de maneira que a marca consiga conquistar a mente dos consumidores. A partir do que foi abordado acima, tem-se que é fundamental para uma marca conquistar a mente do consumidor para que, no ato da compra, este prefira os produtos desta marca em detrimento de outras.

2.5 ã Segmentação

Uma vantagem nítida da prática do marketing esportivo para as empresas é o fato destas conseguirem, de maneira relativamente simples, implementarem a segmentação e, por conseguinte, passarem suas mensagens diretamente para aquele público que realmente quer ouvi-la (MELO NETO, 2007). Em outras palavras, a segmentação é o primeiro passo para que a uma empresa determine qual grupo de pessoas divide interesses e valores comuns e se encaixa no perfil dos produtos e serviços desta.

Para Keller e Kotler (2006), segmentação de mercado trata-se da divisão dos consumidores em grupos que possuem desejos de compra e necessidades específicas em comum.

Melo Neto (2007) vai direto ao ponto ao afirmar que a segmentação é uma estratégia de marketing por meio da qual as empresas conseguem identificar quais setores do mercado são potenciais alvos de suas ações publicitárias.

Diz-se ainda que determinada empresa identificou um nicho de mercado quando esta descobre um segmento do mercado até este ponto pouco ou nada explorado. As pessoas compram, consomem por diferentes razões. Um produto ou serviço jamais vai atender às necessidades de todo o mercado. Segmentar significa dividir o mercado em grupos com valores e interesses parecidos, é um ato realizado em um momento muito anterior à compra em si. Existem variadas fatias do mercado que devem ser saciadas por diversos produtos e serviços, pertencentes a diferentes projetos e instituições (AAKER, 1997).

Dentre os critérios de segmentação utilizados com mais frequência pelas empresas no marketing em geral, temos: sexo, idade, local de moradia, renda e perfil psicológico (MELO NETO, 2007). Existem diversos outros tipos possíveis de segmentação no marketing esportivo. Muitas vezes os profissionais poderão fazer uso de mais de um tipo de segmentação para chegar ao mercado potencial ideal. No caso em especial do esporte, isso é muito comum, já que muitas instituições possuem equipes em diversas modalidades e, muito provavelmente, os públicos possuem interesses esportivos distintos.

Entende-se que a segmentação é uma das maiores vantagens do marketing esportivo em relação a outros tipos de marketing, é um grande diferencial. Isto

porque, segundo Melo Neto (2007, p.31), por possibilitar um altíssimo grau de segmentação dentro do meio social é que o marketing esportivo ganha cada vez mais espaço e reconhecimento+.

Os consumidores não devem ser tratados todos da mesma forma. Existem diversas preferências e modos de pensar e agir diversos. Torna-se necessária, portanto, a segmentação com o intuito de que seja formado um público-alvo específico para o produto ou serviço. A segmentação é um dos primeiros passos da elaboração de um projeto de marketing, e é fundamental para que o produto ou serviço chegue ao público que se deseja conquistar de forma adequada, satisfazendo com eficácia a demanda destes consumidores. Uma empresa que consegue identificar e dialogar com eficácia com o seu público-alvo tem à sua frente um terreno fértil (AAKER, 1997).

Nota-se, diante das constatações dos últimos parágrafos, que o marketing esportivo ganha maior eficácia quando a marca, o evento ou algum produto está diretamente ligado a um segmento de mercado. Caso haja esta identificação, a segmentação possibilitada pelo marketing esportivo se adequará à segmentação de mercado utilizada pela empresa como parte de suas estratégias de marketing como um todo.

Após a análise destes quatro conceitos fundamentais intrínsecos ao marketing esportivo, passa-se para uma análise do retorno esperado com a sua prática.

2.6 - O Retorno trazido pelo Marketing Esportivo

Constatou-se neste trabalho, até o dado momento, a existência de dois tipos de retorno direto da prática do marketing esportivo: o retorno no âmbito publicitário, que se dá através da divulgação em termos maciço, seletivo, local, regional, nacional ou internacional e o retorno no âmbito da imagem da empresa.

O terceiro tipo de retorno trata-se do marketing esportivo como forma de melhorar as vendas, de alavancar a renda proporcionada por determinado produto ou serviço em uma dada campanha de marketing (MELO NETO, 2007).

O esporte é notícia e, como mencionado anteriormente, ocupa bastante espaço nos meios de comunicação: internet, televisão, rádio, jornais, revistas, mídias sociais, entre outros. Este espaço ocupado pelo esporte na mídia, se for bem

explorado por uma empresa, se esta tiver consciência e souber utilizar as alternativas que o esporte oferece como mídia de relativo baixo custo e alta penetração, o retorno e os efeitos do marketing esportivo serão satisfatórios. A marca, a imagem e os produtos da empresa serão amplamente divulgados e fixados na mente do consumidor se o merchandising e as campanhas publicitárias forem bem estruturados e executados (MELO NETO, 2007).

Esta afirmação evidencia a importância do que mencionaram Kotler, Shields e Rein (2010): o torcedor de hoje é bombardeado com ações publicitárias, merchandising e propaganda, por isso é preciso tocar em algum ponto que atraia a atenção deste torcedor de maneira que este escolha a mensagem da marca em detrimento de diversas outras mensagens de marcas semelhantes. Por isso, tudo deve ser pensado, estudado e executado de forma meticulosa pelo departamento de marketing da empresa, levando em conta fatores como a segmentação do público alvo e o direcionamento da mensagem.

O esporte em si representa muitos conceitos e imagens comuns do nosso cotidiano: emoção, sucesso, vida, prazer, vitória, talento, união, sentido de equipe e entretenimento. A emoção do espetáculo esportivo é transferida, às vezes de maneira inconsciente, para a mente do espectador e/ou torcedor. É aí que uma empresa, através das ações de marketing esportivo, deve achar uma maneira de associar sua marca, imagem e produto aos ingredientes emocionais do esporte (MELO NETO, 2007). Assimilar os valores positivos do esporte e associá-los ao produto, essa é a chave para uma imagem satisfatória junto ao consumidor.

Segundo Francisco Paulo de Melo Neto (2007, p.29), "o esporte possibilita um retorno de imagem, ao agregar valor à marca e ao produto do patrocinador". Este retorno resulta em uma imagem forte e positiva junto aos consumidores.

A conversão desta imagem positiva em um maior número de vendas varia muito, e o aumento do faturamento pode ser a curto, médio ou longo prazos. Ou seja, o retorno sobre as vendas pode não ser imediato, deste modo, cabe à empresa patrocinadora estabelecer uma campanha ou um suporte publicitário à sua imagem corporativa, a algum produto específico ou ao serviço que ela presta e que pretende convencer o consumidor que vale a pena.

Para Kotler, Rein e Shields (2010), o mais importante no marketing esportivo é a sua ação promocional de natureza institucional, e não a esporadicidade de campanhas efêmeras e pontuais.

3 É APRESENTANDO O BOTAFOGO E O CENÁRIO DA CRISE

Neste capítulo será apresentada a história da fundação do clube, sua trajetória, feitos, conquistas e curiosidades. Além disto, será descrita a estrutura atual da instituição e abordado também o cenário da crise que atingiu o Botafogo no início dos anos 2000 e que culminou com a elaboração do plano de marketing implantado a partir de 2010. Foram utilizados como fonte de pesquisa para este capítulo a assessoria de comunicação do clube², o site oficial da torcida botafoguense³, o site oficial do Botafogo⁴ e o site da enciclopédia Wikipedia⁵.

3.1 - História, trajetória e Feitos do Botafogo Futebol e Regatas

Em 1891, final do século XIX, o esporte que predominava era o remo, sendo este o ano de fundação do Grupo de Regatas Botafogo. A ligação de sócios descendentes diretos de líderes revolucionários participantes da chamada Revolta da Armada, que foi um movimento de rebelião promovido por unidades da Marinha do Brasil contra o governo do Marechal Floriano Peixoto, fez com que este grupo fosse levado a interromper suas atividades por problemas políticos. Em 1894, sócios restantes do Grupo de Regatas Botafogo voltaram a se reunir para regulamentar a criação do clube, em 1 de julho deste ano, fundando então o Club de Regatas Botafogo. Seu nome surgiu da enseada do bairro onde eram realizadas as competições de remo, e sua sede (figura 10) era um casarão na praia de Botafogo encostado ao Morro do Pasmado, onde hoje termina a Avenida Pasteur.

² Fonte : Entrevista presencial realizada em 10 de jul. 2012 com o assessor de imprensa do clube, Julio Gracco. Roteiro (ANEXO A)

³ Disponível em: <http://www.botafogopaixao.kit.net/historia.htm> - Acesso em: 12 dez. 2012

⁴ Disponível em: www.botafogo.com.br/oclube/historia.asp - Acesso em: 12 dez. 2012

⁵ Disponível em: http://pt.wikipedia.org/wiki/Hist%C3%B3ria_do_Botafogo_de_Futebol_e_Regatas . Acesso em: 12 dez. 2012



Figura 10 - Primeira sede do CR Botafogo

Fonte: http://pt.wikipedia.org/wiki/Hist%C3%B3ria_do_Botafogo_de_Futebol_e_Regatas)

O escudo do recém criado Club de Regatas Botafogo tinha as cores preta e branca, e a Estrela Solitária.

Iniciando sua trajetória de vitórias no esporte, foi o primeiro clube carioca campeão brasileiro de uma modalidade esportiva, no caso, o remo, em campeonato realizado no Rio de Janeiro em outubro de 1902. Com a difusão do futebol no Brasil, no ano de 1903 foi disputada uma partida de futebol entre os remadores do Club de Regatas Botafogo e o Club de Regatas Flamengo. Nesta ocasião ainda não havia sido fundado o Botafogo Football Club.

Em meados de 1904 surgia um novo clube de futebol, chamado Electro Club, que deu origem ao Botafogo Football Club. O clube foi criado por amigos adolescentes que residiam no bairro de Botafogo, Rio de Janeiro, mais precisamente próximo ao Largo dos Leões. Em 12 de agosto de 1904, os amigos reunidos em um casarão localizado nas esquinas da rua Humaitá com o Largo dos Leões oficializaram a fundação do Clube. Para o uniforme foram escolhidas as cores preto e branco para homenagear o Juventus, clube de futebol Italiano⁶. O nome Electro Club durou até o dia 18 de Setembro, quando passou a se chamar Botafogo Football Club. Seu primeiro jogo amistoso ocorreu no dia 2 de Outubro de 1904, contra o Football and Athletic Club, na Tijuca.

⁶ Site oficial do clube italiano : <http://www.juventus.com/juve/en/welcome>

O primeiro torneio do futebol do Rio de Janeiro disputado pelas equipes de segundo-quadro foi vencido pelo Botafogo em 1906, se tornando seu primeiro título, a Taça Caxambu (figura 11).



Figura 11 - Time do Botafogo em 1906

Fonte: em http://pt.wikipedia.org/wiki/Hist%C3%B3ria_do_Botafogo_de_Futebol_e_Regatas.

No ano de 1909 contabilizou o recorde da maior goleada do futebol brasileiro, sendo 24 a 0 no Mangureira. Após vencer o Campeonato Carioca em 1910, com 7 goleadas sobre os adversários na competição, o clube recebeu o apelido de %Glorioso+.

Em 1911, após uma confusão em jogo, o clube desligou-se da Liga Metropolitana de Sports Athleticos. Também neste mesmo ano, perdeu a sua sede na rua Voluntários da Pátria, onde realizava seus jogos. Mesmo assim, conseguiu vencer o campeonato de 1912.

No seu retornou à Liga Metropolitana de Sports Athleticos em 1913, já contava com a concessão do terreno da rua General Severiano pela prefeitura, obtida em 1912 (até hoje o palacete de General Severiano é a sede oficial do clube). Após este período, ficou até a década de 1930 sem conquistar títulos. Porém, em 1917, ocorreu um fato curioso. Com o objetivo de imitar os políticos da República velha (o período da história do Brasil que se estendeu da proclamação da República, em 15 de novembro de 1889, até a Revolução de 1930), os dirigentes do Botafogo, vestiram fraque e cartola para receber o time uruguaio do Dublin FC no gramado, e o resultado foi que a imprensa acabou adotando o nome de %cartola+ aos dirigentes esportivos. Este termo se tornou bastante popular no esporte brasileiro até os dias de hoje.

O clube voltou à fase de vitórias na década de 1930, conquistando o campeonato deste mesmo ano, além do tetracampeonato no Campeonato Carioca de Futebol nos anos de 1932, 1933, 1934 e 1935. Nesse mesmo período, nove jogadores do Botafogo foram convocados para a Copa do Mundo de 1934.

Em 1938 o Botafogo Futebol Clube inaugurou o seu estádio em General Severiano.

Até 1942 existiram separadamente os dois clubes cujas as cores eram o preto e branco e sediados em Botafogo, o Clube de Regatas Botafogo e o Botafogo Futebol Clube. O clube de regatas tinha como sede o Palacete do Mourisco e o de futebol tinha o palacete de General Severiano. Em 08 de dezembro de 1942 estes dois clubes se fundiram e foi criado oficialmente o Botafogo de Futebol e Regatas. Curiosamente, esta fusão foi acelerada a partir de um acontecimento trágico ocorrido numa partida de basquete entre os dois clubes, no dia 11 de junho de 1942. Nesse jogo, um jogador faleceu vítima de um infarto. A partida foi paralisada e nunca mais disputada. Este incidente marcou o fim da disputa entre os 2 clubes, que a partir de então seria um só : Botafogo de Futebol e Regatas.

Neste novo clube, a bandeira perdeu o escudo com letras entrelaçadas do B.F.C. e ganhou um retângulo preto com a Estrela Solitária branca, do Clube de Regatas, ao alto, e a equipe de futebol passou a usar calções pretos.

O Botafogo de Futebol e Regatas fundado em 1942, se tornaria então um dos maiores clubes de futebol do mundo nas décadas de 50/60, iniciando sua carreira de glórias a partir da conquista do seu o primeiro título de Campeão Estadual do Rio de Janeiro, em 1948. Se tornou reconhecido mundialmente nos anos 60, porque nele se encontravam diversos jogadores responsáveis pela conquista das Copas do Mundo de 1958 e 1962 com a Seleção Brasileira de Futebol. Neste período venceu o Torneio Rio-São Paulo em 1962, 1964 e 1966, que junto ao título de 1998, fez com que o clube se tornasse tetracampeão deste torneio, sendo esse um recorde entre os times cariocas.

Venceu a Taça Guanabara em 1967 e 1968, e o Campeonato Carioca, além ter sido o primeiro clube carioca campeão nacional, conquistando a Taça Brasil de 1968. Após estas vitórias, de 1969 a 1989, o Botafogo não conquistou nenhum título oficial.

Um grave crise financeira em 1977 fez com que o clube tivesse que vender a sede de General Severiano para pagar dívidas. Construiu outro estádio em Marechal

Hermes, inaugurado em 22 de outubro de 1978. Neste período, apesar de tudo, conseguiu ficar 52 jogos sem perder nos anos de 1977 e 1978, perfazendo a maior série invicta do futebol brasileiro, e também a maior série invicta do Campeonato Brasileiro com 42 jogos sem derrota. O Botafogo começou a se reerguer ao vencer os títulos estaduais de 1989 e de 1990.

Em 1993 o clube finalmente conquistou seu primeiro título internacional oficial, a Copa Conmebol, uma das mais importantes competições do futebol sul-americano. Após este título, no ano de 1994, o Botafogo retorna à sua sede histórica de General Severiano.

Em 1995, o Botafogo conquistou o seu único Campeonato Brasileiro desde que a competição passou a ser organizada pela CBF em 1971.

No ano de 1996 conquistou a Taça Cidade Maravilhosa, e ainda o Troféu Teresa Herrera, na Espanha, a Copa Nippon Ham, em Osaka no Japão, e o Torneio Presidente da Rússia, em Moscou.

Em 1997, o Botafogo ganhou mais um campeonato estadual do Rio de Janeiro. Após este período o clube foi escolhido pela FIFA como um dos maiores clubes do século XX (o terceiro do Brasil). Apesar disto, em 2002, o Botafogo entrou novamente em crise, o que ocasionou sua queda à segunda divisão do Campeonato Brasileiro. Esta crise e as medidas tomadas para superá-la serão apresentadas com mais detalhes posteriormente neste trabalho.

No ano de 2003 o clube assinou contrato com dois patrocinadores: Finta, fornecedora de material esportivo, e a rede de lanchonetes Bob's. Em 2004, o ano do centenário do futebol do clube, a equipe voltou a fazer uma má campanha no Campeonato Brasileiro e quase teve novo rebaixamento.

Em 2005, assinou contrato de patrocínio com a Kappa, empresa fornecedora de material esportivo. Finalmente em 2006, conquistou a Taça Guanabara, finalizando o ano com a conquista do título do Campeonato Carioca, o que não foi suficiente para apagar as marcas deixadas pelo passado recente de desestabilização.

Tentando ainda se reerguer, em 2007 e 2008 foi campeão da Taça Rio, torneio de pouca expressão no cenário nacional. Porém, apesar de terminado o Campeonato Nacional em posição intermediária na tabela, não chegou a brigar pelas posições mais privilegiadas.

Os anos de 2009 e 2010 se caracterizaram por uma grande reformulação no elenco e na estrutura da instituição, culminando com uma campanha considerada boa no Campeonato Carioca 2010 e no Brasileirão. Nos anos de 2011 e 2012 alternou bons e maus momentos na disputa dos campeonatos, mas sempre enfrentou de igual para igual as grandes forças do futebol nacional. Em 2012, estrategicamente contratou o meia holandês Clarence Seedorf, que jogava no Milan, para reforçar a equipe na disputa do brasileirão. Neste Campeonato Brasileiro, inclusive, fez boa campanha e brigou pelas mais altas posições na tabela durante quase todo o torneio.

3.2 - Estrutura Atual do Clube

O Botafogo de Futebol e Regatas possui atualmente seis sedes localizadas nas cidades do Rio de Janeiro e Niterói; onde estão concentradas as atividades esportivas, administração, jogos e eventos. São elas a sede de General Severiano, sede de esportes aquáticos Mourisco Mar, sede de remo Sacopã, sede de Marechal Hermes, estádio Caio Martins e o estádio *Stadium Rio*.

A sede de General Severiano (figura 12) desde 2004 abriga a equipe profissional do Botafogo. O espaço físico da sede engloba o centro de treinamento, o alojamento do time de futebol profissional e um completo espaço para o desenvolvimento dos atletas, além do Complexo Sócio Esportivo Paulo Azeredo, que possui estrutura de lazer com três piscinas, um ginásio poliesportivo, duas quadras, churrasqueira e uma sauna. No complexo treinam as equipes de vôlei, basquete e escolinhas de vários esportes, como natação, futsal e futebol society. Além disto, a sede concentra também a diretoria do clube, e sua parte administrativa.



Figura 12 . Gravura ilustrativa da sede de General Severiano
 Fonte: http://www.bfr.com.br/oclube/general_severiano.asp

A sede de esportes aquáticos Mourisco Mar (figura 13), inaugurada em 1969, é situada entre a enseada de Botafogo e o Pão de Açúcar. Conta com piscina olímpica aquecida, onde treinam as equipes de natação e pólo aquático, e possui arquibancada coberta para 1.200 pessoas.



Figura 13 . Sede de Mourisco Mar
 Fonte : http://www.bfr.com.br/oclube/mourisco_mar.asp

O local onde treina a equipe de remo é a sede da Sacopã (figura 14), localizada na Lagoa Rodrigo de Freitas, no Rio de Janeiro. Lá também funciona a escolinha para jovens do esporte, possuindo sala de massagem e fisioterapia, sala para a comissão técnica, salão de ginástica com academia e aparelhos de musculação, garagem para 50 barcos de competição, tanque de treinamento para até oito remadores, vestiários masculino e feminino, carpintaria para manutenção dos barcos, além de duas rampas de acesso à lagoa. Ainda se encontram também cinco quartos individuais para atletas e um alojamento comum para até 10 remadores, além de copa e cozinha, uma secretaria e um salão de festas.



Figura 14 . Sede Sacopã
Fonte: em <http://www.bfr.com.br/oclube/sacopa.asp>

Na sede de Marechal Hermes (figura 15) é efetuado treinamento das categorias mirim e infantil além das escolinhas de futebol. A sede possui dois campos de futebol, uma sala para a ala de psicologia, uma sala para a equipe de nutrição, cinco vestiários, sala de musculação, almoxarifado das divisões de base, uma lavanderia industrial, um auditório para palestras e vídeos, além de cozinha e restaurante abertos ao público. É onde ocorre o processo de seleção de jogadores.



Figura 15 . Escolinha de futebol da sede de Marechal Hermes.
Fonte: http://www.bfr.com.br/oclube/marechal_hermes.asp

O estádio Caio Martins (figura 16), localizado em Niterói, foi inaugurado em 20 de julho de 1941 pelo governo do estado, e entregue sob concessão ao Botafogo.

Lá treinam as categorias de base juniores e juvenis de futebol. Desde 2004 o estádio não é mais utilizado para jogos e treinos de equipe profissional. Funcionam neste estádio a escolinha oficial para jovens jogadores do Botafogo (Estrelas do Futuro) e o projeto social (Estrela Solidária), no qual crianças praticam várias atividades ao longo do dia. Possui alojamento com ar condicionado central para 20 atletas, departamento médico completo, sala de musculação, de psicologia, administração, três vestiários, quatro banheiras de hidromassagem, duas piscinas

de fisioterapia, cozinha com refeitório, um campo oficial e dois de futebol society, além de uma lavanderia industrialas industriais.



Figura 16 . Estádio Caio Martins

Fonte : http://botafogo.com.br/oclube/caio_martins.asp

Em 2007 foi construído pela prefeitura no bairro do Engenho de Dentro, Zona Norte do Rio de Janeiro, para os Jogos Pan-Americanos, o Estádio Olímpico Municipal João Havelange.

O Botafogo adquiriu, por licitação realizada em agosto de 2007 pela prefeitura municipal, o direito de administrá-lo e explorá-lo comercialmente. Em 2009, o nome do estádio foi modificado para *Stadium Rio* (figura 17). Além do campo de futebol com grama natural, de dimensões de 105 x 68m, o estádio conta com uma pista de atletismo, dois setores para salto triplo e em distância, um para salto com vara, outro para salto em altura e uma pista de dardo. Há ainda um campo anexo destinado a treinamentos e uma pista de atletismo interna para aquecimento. O *Stadium Rio* atualmente tem capacidade para 46 mil pessoas e há um projeto de ampliação para 60 mil espectadores visando aos Jogos Olímpicos de 2016, no Rio de Janeiro.



Foto 17 . *Stadium Rio*

Fonte: http://www.bfr.com.br/stadium_rio/historia.asp

3.3 - A Crise

Como visto no capítulo anterior, o Botafogo de Futebol e Regatas é uma instituição que possui muitos títulos, um passado glorioso e muitas propriedades valiosas. Entretanto, apesar das muitas glórias e condecorações, a instituição viveu, no espaço temporal compreendido entre os anos de 2002 e 2010, um período turbulento, que teve seu estopim mais precisamente no final do ano de 2002, quando a equipe profissional de futebol do clube terminou o Campeonato Nacional entre as três piores classificadas, sendo assim obrigada a disputar a Série B do Futebol Brasileiro no ano de 2003 (FUTPEDIA GLOBO, online).

Para um clube com tantas glórias e conquistas, deixar de competir entre os grandes na série A para enfrentar clubes de menor expressão na série B acabou por trazer danos graves à imagem do clube. A torcida se afastou da instituição, poucos eram aqueles que acreditavam que o Botafogo voltaria a brigar por títulos na elite do futebol nacional⁷. Por conseguinte, a marca Botafogo se tornou menos atrativa, pois era o símbolo de um clube que passava por um momento ruim, que acumulava derrotas, e estes valores negativos foram agregados ao valor de marca da instituição.

Não se enxergava um projeto que pudesse fazer com que o Botafogo voltasse a ocupar uma posição de destaque no cenário nacional. Além destes danos à imagem, jogar a série B ocasiona também problemas financeiros a um clube.

⁷ Fatos comprovados pela assessoria do clube em entrevista presencial realizada no dia 12 de jul. 2012 na sede de General Severiano, Botafogo, Rio de Janeiro.

Fundamentalmente, o maior dano financeiro que um clube acostumado a jogar a série A encontra ao jogar a série B, é uma diminuição do dinheiro arrecadado com os contratos de transmissão televisiva⁸.

Como dado comparativo, em 2012 o Botafogo, que jogou na série A, faturou quase 25 milhões de Euros somente com a negociação de direitos de transmissão televisiva de seus jogos . com esta arrecadação, o clube foi o décimo segundo mais bem pago do futebol nacional. Ao olharmos a lista dos clubes mais bem pagos pela televisão em 2012 (tabela 1), identificamos que o primeiro clube da série B que figura na lista é o Atlético Paranaense, que faturou pouco mais de 12 milhões de euros. Esta é uma prova do abismo financeiro entre a receita dos clubes que jogam na elite do futebol brasileiro e aqueles que figuram em séries inferiores.

AS RECEITAS TV DOS CLUBES BRASILEIROS 2012

#	Clube	2011	2012	2012
1	Flamengo	41.600.000R\$	84.000.000R\$	37.180.000€
	Corinthians	40.500.000R\$	84.000.000R\$	37.180.000€
3	São Paulo	36.200.000R\$	75.000.000R\$	33.200.000€
	Palmeiras	35.000.000R\$	75.000.000R\$	33.200.000€
	Vasco	32.200.000R\$	75.000.000R\$	33.200.000€
	Santos	24.700.000R\$	75.000.000R\$	33.200.000€
7	Fluminense	25.400.000R\$	55.000.000R\$	24.350.000€
	Cruzeiro	25.000.000R\$	55.000.000R\$	24.350.000€
	Atlético MG	24.900.000R\$	55.000.000R\$	24.350.000€
	Grêmio	24.500.000R\$	55.000.000R\$	24.350.000€
	Internacional	24.000.000R\$	55.000.000R\$	24.350.000€
	Botafogo	23.000.000R\$	55.000.000R\$	24.350.000€
13	Bahia	15.800.000R\$	29.000.000R\$	12.800.000€
	Atlético PR	15.000.000R\$	29.000.000R\$	12.800.000€
	Coritiba	15.000.000R\$	29.000.000R\$	12.800.000€
	Portuguesa	15.000.000R\$	29.000.000R\$	12.800.000€
	Sport	15.000.000R\$	29.000.000R\$	12.800.000€
	Guarani	15.000.000R\$	29.000.000R\$	12.800.000€
	Goiás	15.000.000R\$	29.000.000R\$	12.800.000€
	Vitória	15.000.000R\$	29.000.000R\$	12.800.000€

Tabela 1 . Receitas TV dos clubes de futebol brasileiros no ano de 2012.

Fonte: <http://www.blogdojj.com.br/2012/02/24/receitas-de-tv-dos-clubes-brasileiros-em-2012/>

⁸ Fonte: assessoria do Botafogo de Futebol e Regatas. Os profissionais da assessoria confirmaram este fato, porém não divulgaram valores nem documentos oficiais.

Os motivos por trás desta receita menor são claros: os jogos da série B envolvem equipes mais fracas, ou seja, são menos atrativos para os torcedores e, na maioria dos casos, geram uma menor audiência. Pois bem, se um time ao jogar a série B é menos interessante para a mídia em geral, por conseguinte se torna menos interessante para qualquer marca que, por ventura, desejasse investir no futebol.

Entretanto, e apesar da receita menor, logo no ano de 2003 a equipe voltou a Série A⁹. Mas as marcas do rebaixamento à Série B demoraram bem mais para serem apagadas. Somente em 2010 a equipe fez uma boa campanha na elite do futebol nacional, terminando em quinto lugar a competição, após ter brigado pelo título até as últimas rodadas (MARINHO, 2010).

⁹ Fonte: **Botafogo x Marília 2003 - A volta para a série A**. Vídeo produzido por torcedores botafoguenses componentes da Torcida Estrela Solitária e publicado no youtube em 2006. Disponível em: <http://www.youtube.com/watch?v=9vOUyXQ3byU>
Acesso em: 17 nov. 2012.

4 - O PLANO DE MARKETING E SUAS AÇÕES

Após longos oito anos afastado da elite do futebol brasileiro, o Botafogo finalmente conseguiu concretizar um ano com resultados positivos dentro de campo; isto se deu em 2010. Mas as principais mudanças que culminaram neste ano positivo, e que projetaram um futuro promissor para a instituição não foram propriamente as mudanças que aconteceram dentro de campo, como a vinda de novos jogadores, mas sim aquelas que ocorreram fora dele, mais precisamente nas salas de reunião da sede do clube de General Severiano. O objeto fundamental desta mudança foi a criação de um plano de marketing amplo, que compreendia diversas ações a serem realizadas ao longo do ano de 2010.

Um ano antes, em 2009, seis anos após o rebaixamento à série B, o clube ainda se encontrava em um patamar distante daquele desejado pelos seus torcedores e pela diretoria da instituição. Neste mesmo ano, o Botafogo resolveu investir em uma equipe de comunicação formada por profissionais dispostos a mudar a imagem do clube daquele momento em diante. Esta equipe, formada por profissionais do ramo da comunicação Social, foi fundamental para a reconstrução da instituição iniciada já em 2010.

Para a elaboração deste trabalho, foi realizada uma entrevista presencial¹⁰ com um dos integrantes desta equipe de comunicadores, o jornalista Júlio Gracco, com passagem profissional pelo Jornal dos Sports, veículo de destaque no cenário esportivo nacional.

Gracco foi contratado como um dos assessores de imprensa da equipe, com liberdade para auxiliar a equipe de marketing, trabalhando sempre em conjunto com os profissionais desta área e ajudando na elaboração de um plano de marketing que seria o estopim da reviravolta na situação caótica em que o clube ainda se encontrava no final de 2009.

4.1 É O Plano de marketing

Diante do cenário encontrado por Julio Gracco e sua equipe, constatou-se o seguinte: O Botafogo de Futebol e Regatas precisava renovar sua imagem perante

¹⁰ A entrevista foi realizada no dia 12 de jul. de 2012 na sede de General Severiano.

os seus torcedores, marcados pela carga emocional negativa trazida pelo rebaixamento da equipe à série B em 2003.

Fundamental também era renovar esta imagem perante as empresas que por ventura pudessem se tornar patrocinadoras da equipe. Foi constatada a necessidade de apresentar a marca Botafogo como moderna, criativa e promissora.

O assessor conta que o objetivo da equipe formada por jornalistas e profissionais de marketing era aproximar o torcedor botafoguense do clube, gerando maior identificação com a marca e fidelizando-o. Consequentemente, este torcedor fiel ao clube se tornaria um verdadeiro investidor da marca, pois acredita e confia nela. O resultado de tudo isso seria a captação de mais recursos financeiros para que o Botafogo pudesse construir as bases de um futuro mais próspero.

Nas palavras de Gracco (2012)¹¹: %o que tínhamos diante de nós em 2009 era o seguinte cenário: uma legião de torcedores afastados do clube. Era claro para nós que a solução para dias melhores era a aproximação do torcedor à instituição, fazendo com que este torcedor se tornasse um consumidor, praticamente um investidor do clube. E todos sabem que alguém só investe em alguma coisa se efetivamente acredita que algum dia vai colher os frutos+.

O meio encontrado pelos profissionais do clube para fazer com que os torcedores acreditassem na instituição a ponto de se tornarem %investidores+ foi a criação de um plano de marketing que representava um novo posicionamento da marca Botafogo.

O assessor conta que o primeiro público identificado como potencial base para a renovação da marca era o público infantil.

Segundo ele, crianças na faixa dos sete aos 12 anos ainda se encontram em um momento de escolha do clube do coração, indecisas. E, especificamente no caso do Botafogo, naquele momento a maioria da torcida se encontrava envelhecida, fundamentalmente por causa dos oito anos ruins da equipe entre 2002 e 2010. O novo departamento de marketing trabalhou no intuito de formar uma legião de jovens torcedores que acreditassem no projeto do clube e se sentissem estimulados a adotar o Botafogo como clube do coração.

Antes da análise das ações de marketing da equipe no importante ano de 2010, faz-se necessária uma apresentação dos profissionais que compunham a

¹¹ Revelado em entrevista presencial realizada no dia 10 de jul. 2012.

equipe de marketing e comunicação do clube naquele ano, ao lado do assessor Julio Gracco. Serviu como base para esta breve apresentação da equipe a matéria publicada por Thiago Fernandes no portal Globoesporte.com em 2010 (FERNANDES, 2010). A parte de gestão da equipe era composta pelo vice-presidente de comunicação Carlos Thiago Cesário Alvim; o diretor comercial e de marketing Marcelo Guimarães, o diretor de comunicação Carlo Carrion, que trabalha fundamentalmente junto ao marketing. Dentro do departamento de marketing do clube em si, havia cinco áreas específicas: a criação publicitária, que era liderada pelo designer Pedro Padilha, a coordenação de eventos de marketing, liderada por Camila Cesarino, a área de conteúdo web, liderada por Maria Julia Cancelli, a área responsável pela elaboração de novos projetos comerciais, liderada por Daniel Gastaldoni e, por fim, a área de coordenação de licenciamento, responsável por criar e cuidar de todos os produtos e respectivos contratos, liderada por Aline Melo (figura 18).



Figura 18 . Equipe de marketing e comunicação do Botafogo

Fonte : <http://globoesporte.globo.com/futebol/times/botafogo/noticia/2011/11/com-foco-nas-criancas-marketing-do-botafogo-inova-e-colhe-frutos.html>

Pedro Padilha¹², diretor de criação publicitária, afirma que o departamento de marketing sempre teve bastante liberdade para trabalhar. Os diretores e a alta

¹² Em breve conversa ocorrida no mesmo dia da entrevista realizada com o assessor Julio Gracco

cúpula da equipe sempre deram bastante respaldo para que as ações de marketing fossem elaboradas com o devido tempo para que obtivessem sucesso.

O ano de 2010 foi muito movimentado no que diz respeito às ativações de marketing da equipe. Destacam-se algumas campanhas e inovações que foram fundamentais para revitalizar a imagem da equipe e adequar e conferir valores à marca Botafogo. As ações foram necessárias para a captação de novos torcedores, fidelização dos já existentes e, por conseguinte, captação de lucros para a instituição. Kotler, Rein e Shields (2010, p.81) falam nos valores de marca como sendo decisivos na atração e manutenção da lealdade de um torcedor.

Os valores mais comuns das marcas de esporte são : força, ritual, legado, respeito, diligência, integridade, honra, lealdade, proteção e perseverança. As marcas esportivas precisam desenvolver um conjunto de valores capazes não apenas de defini-las, mas igualmente de aprofundar e garantir sua conexão com os torcedores.

Após esta apresentação de tudo aquilo que esteve por trás da criação do atual plano de marketing do Botafogo, passa-se para a análise das principais ações de marketing elaboradas e executadas pelo clube em 2010.

4.2 É Análise das Ações de Marketing

O Botafogo, em 2010, lançou o "novo site oficial" (figura 19) (SANTOS, 2010a).



Figura 19 . Site oficial do Botafogo
Fonte: em <http://www.botafogo.com.br/home.asp>

O intuito dos profissionais de marketing ao revitalizar o site era torná-lo mais atrativo, dinâmico e com *layout* moderno e sofisticado. Segundo a própria direção do marketing do clube, o site é o principal portal de diálogo com o torcedor, além de ser o cartão de visitas do clube e traduzir os valores de modernização e profissionalismo, ambos valores que, segundo Julio Gracco, estão entre os mais valorizados pelo atual projeto de marketing.

O novo site contava, e ainda conta, com muitas novidades, entre elas: conteúdo próprio e exclusivo, vídeos por meio da TV do Fogão, bastidores, informação e *links* para páginas que contam a história do clube. Como forma de marcar a inauguração do novo site, em sua estréia ele foi ao ar trazendo conteúdo especial: os bastidores da conquista da Taça Guanabara de 2010 (trata-se do primeiro turno do Campeonato Carioca de futebol) e seção com destaque para vários ídolos da história do clube. Quanto à seção de ídolos, esta faz parte de uma das diretrizes fundamentais do novo departamento de marketing: resgatar as glórias do passado do clube e valorizar aqueles que contribuíram para o sucesso da instituição, fazendo com que o torcedor se orgulhe do clube que ama, na tentativa de resgatar um sentimento de ~~%paixão+~~paixão+ que, segundo Júlio Gracco, despertaria uma vontade de contribuir com o Botafogo. No caso do marketing da equipe, essa contribuição se daria comprando produtos oficiais, ingressos dos jogos e comparecendo a eventos festivos patrocinados. Como foi visto em Melo Neto (2007), o esporte propicia para as marcas a possibilidade de trabalhar a emoção do torcedor em prol dos seus interesses. De acordo com isto, o Botafogo visou utilizar a imagem dos ídolos como tentativa de resgatar sentimentos adormecidos na mente do torcedor. O intuito da seção dos ídolos no site era projetar as glórias do passado, armazenadas na mente dos torcedores, num futuro próximo, de maneira que isto despertasse em cada torcedor a vontade de voltar a se aproximar da instituição que o fez feliz em momentos passados.

Kotler, Ries e Shields (2010) falaram da dramatização como forma de aproximar o fã de esporte à marca; exatamente neste ponto que a seção de ídolos do site oficial se encaixa . as conquistas e glórias do passado, com todo o seu requinte de drama, trazidos de volta para aflorar na torcida um desejo querer sentir novamente o que outrora sentiu.

Este ano de 2010 também marcou o início do perfil oficial do Botafogo no twitter+ (SANTOS, 2010b). A instituição, portanto, adaptou-se ao crescimento das mídias sociais¹³ no que diz respeito ao seu poder de marketing e penetração junto à população.

O twitter do Botafogo (figura 20), além de trazer informações, é uma espécie de diário do futebol, com notícias detalhadas dos bastidores do clube. Algumas funções atreladas ao twitter da instituição: divulgar campanhas de marketing, divulgar produtos oficiais do clube, notícias ao vivo sobre os jogos do Botafogo, interagir com o torcedor em busca de fidelização, realizar sorteios de brindes e ingressos para jogos.



Figura 20 . Twitter oficial do Botafogo
Fonte : <http://twitter.com/BotafogoFR>

David Aaker (2007) comenta que muitas marcas, para se aproximar do público e estreitar relações com ele, se inserem em redes sociais onde este público se insere. Esta é a meta do Botafogo ao estreitar os laços com o público dialogando diretamente com ele através do twitter.

Foi também criado um portal de voz+¹⁴, que é um canal de comunicação que visa estreitar ainda mais a relação entre o clube e os seus torcedores. A mecânica do Portal é a seguinte: através de um número de telefone, é possível, de qualquer

¹³ Definição de Mídias Sociais por mídiassociais.org: As "ferramentas de *mídias sociais*" são sistemas online projetados para permitir a interação social a partir do compartilhamento e da criação colaborativa de informação nos mais diversos formatos. Eles possibilitaram a publicação de conteúdos por qualquer pessoa+. Disponível em: <http://www.midias-sociais.org/> - Acesso em: 22/12/2012

¹⁴ Disponível em: http://www.bfr.com.br/interatividade/portal_de_voz.asp - Acesso em: 12 dez. 2012

localidade, enviar mensagens de áudio diretamente aos jogadores e participar de chats interativos com outros torcedores do clube. Segundo Júlio Gracco, o Portal é o que há de mais atual no que diz respeito à interação %marca/consumidor+, ele é fundamental para diminuir a distância aparente entre instituição, profissionais e torcedores, passando para estes últimos, a idéia de que serão ouvidos, que suas opiniões são importantes, que estes fazem parte do universo da marca. Além do que foi mencionado anteriormente, os torcedores podem responder às enquetes, testar seus conhecimentos sobre o Botafogo e concorrer a prêmios.

Martins (2000) afirmou ser a marca um dos maiores patrimônios do clube. David Aaker (2007) falou do poder de penetração do esporte devido aos diversos meios que este oferece para uma marca se aparecer para o público.

Portanto, nota-se que a criação do portal agrega valor à marca no sentido que permite uma maior interação do consumidor com a marca na formação de um produto final satisfatório para ambos. É interessante pro torcedor ser ouvido e também é fundamental que o Botafogo ouça o torcedor, se deseja melhorar sua oferta de serviços e alcançar melhores resultados financeiros.

Quanto ao poder de penetração, isto está implícito no fato do portal poder ser usado em qualquer lugar do mundo via internet.

Em um domingo de setembro de 2010, pouco antes de uma partida contra o São Paulo, foi apresentado aos torcedores um %card com a figura do jogador El Loco Abreu+¹⁵ (figura 21).



Figura 21 . Card do El Loco Abreu

Fonte: http://carlosbotafogo-mundoalvinegro.blogspot.com.br/2010_09_01_archive.html

¹⁵ Disponível em: <http://www.bfr.com.br/oclube/noticias/uh+e+o+loco.asp> . Acesso em: 12 dez. 2012

No objeto, mais precisamente na parte de trás, o jogador ensinava aos torcedores como realizar um lance que é uma de suas marcas registradas e que mais o aproximou da torcida, uma cobrança de pênalti característica do jogador. A apresentação do *card* foi no local do jogo, com a ajuda de recursos do telão do estádio do Botafogo, o Engenhão. Esta ação, segundo Júlio Gracco, condiz com a meta da equipe de tornar o evento do jogo muito mais do que apenas uma simples partida de futebol. %loco Abreu+é um atacante uruguaio que chegou ao Botafogo em 2010 e, após boas atuações, se tornou um ídolo dos fãs.

Aproveitando-se deste fato, o Botafogo, através desta ação fez uso da imagem do jogador para captar verba com a venda do produto personalizado. Nota-se, nesta ação, a utilização da figura do %Astro+(Kotler, Rein e Shields; 2010) como forma de aproximação do consumidor à marca esportiva.

O Botafogo, em 2010, passou a buscar outras formas de captação de recursos para a data dos jogos que, na visão do departamento de marketing, é o principal produto do futebol. Com recursos como telões interativos e divulgação de novidades *in loco*, o clube tornou o evento da partida mais interessante para o torcedor, mais atraente.

Durante a semana do jogo, a equipe de marketing do clube divulgou na internet a parte da frente do *card*, mas sem revelar qual jogador faria parte da imagem, ressaltando que isto seria revelado momentos antes da partida do final de semana contra o São Paulo. O intuito era fazer com que os torcedores, por curiosidade, fossem ao jogo. David Aaker (2007) fala que uma empresa que sabe utilizar os meios não convencionais para construir uma marca forte ganha destaque no cenário atual. Portanto essa iniciativa do Botafogo foi mais uma forma encontrada pela equipe de marketing para conquistar a mente de mais torcedores.

Segundo Gracco, muito do que foi feito em 2010 objetivava trazer o torcedor que assiste aos jogos somente pela televisão para o estádio e, no caso específico do *card*, que é um artigo tipicamente infantil, criar uma identificação da marca Botafogo com o público juvenil e fazer com que os jovens torcedores frequentem o estádio desde pequenos.

O departamento de marketing do clube também realizou um dia de visita guiada às instalações do *Stadium Rio* (Engenhão), na qual o anfitrião era o jogador

Maicosuel (figura 22), um dos mais queridos pela torcida alvinegra. Mais uma vez o departamento de marketing pretendia utilizar a figura de um %Astro+ (Kotler, Rein e Shields, 2010) para se aproximar dos fãs.

O evento contou com a presença de mais de dois mil torcedores e ficou conhecido como %Dia Mágico+(SANTOS, 2010c).



Figura 22 . %Dia Mágico+no Engenhão

Fonte :

<http://br.bing.com/images/search?q=um+dia+magico+botafogo&qpv=um+dia+magico+botafogo>

Além da aproximação do torcedor ao seu ídolo e aos bastidores do clube, fazendo com que este se sinta parte da instituição, um dos pontos altos, segundo o assessor Júlio Gracco, foi o fato de que muitos destes torcedores compraram produtos oficiais do clube na loja do estádio, gerando recursos para o clube através de uma ação que teve custo de realização praticamente igual a zero. Melo Neto (2007), ao falar das vantagens da prática do marketing esportivo, citou o seu baixo custo e alto retorno comparativo; o %Dia Mágico+ é um exemplo desta característica intrínseca ao marketing esportivo.

Um outro evento realizado em 2010 foi o %Botafogo para Botafoguenses+ (SANTOS, 2010d), que consistiu numa manhã de visitas guiadas pela sede do clube, na Rua General Severiano, no Rio de Janeiro. Os quase mil torcedores que estiveram presentes foram recepcionados pela diretoria do clube e por grandes ídolos, que os guiaram pelas dependências da sede. Os locais visitados foram: o Centro de Treinamento João Saldanha, sala de musculação, na sala do técnico da equipe profissional de futebol Joel Santana, o vestiário dos jogadores, o departamento médico do clube, a sala de imprensa, o campo, onde os atletas do futebol treinam, o Ginásio Oscar Zelaya, a Sala de Troféus, o Salão Nobre e, por fim,

a Loja Oficial do clube. Os grandes nomes do clube que foram guias neste dia foram o técnico medalhista olímpico e diretor de esportes gerais do clube, Miguel Angelo da Luz e os ex-jogadores Zé Maria, Donizete e Nilson Dias. Segundo Júlio Gracco, uma das características dos vários eventos promovidos pela instituição no ano de 2010 era resgatar a história gloriosa da equipe, resgatar o orgulho de ser botafoguense e mostrar como se dá a modernização da marca e da instituição, o que se reflete na modernização do espaço físico da sede, do estádio oficial e da loja oficial. Ao notarem que um projeto de renovação e modernização está sendo feito, Júlio afirma que os torcedores passam a acreditar, em contato com as glórias e ídolos do passado, que as mesmas histórias de conquistas podem se repetir no presente, e compram a idéia que o departamento de marketing quer passar. Esta manhã em que o clube abriu as portas aos torcedores foi excelente em termos financeiros, afirma o assessor, o término da visita guiada culminando na loja oficial ocasionou muitas vendas porque os torcedores, a partir do contato imediato com as instalações renovadas do clube, passaram a confiar no projeto e em futuras conquistas.

Pinho (1996, p. 137) afirma:

A publicidade promove a fidelidade do consumidor ao explorar corretamente em suas mensagens os valores e sentimentos que permitam estabelecer um relacionamento de longo prazo com os usuários de um produto ou serviço. Assim, pode ser criado um forte vínculo emocional, que será determinante para o estabelecimento da lealdade e do comportamento do consumidor.

Os quase mil torcedores, segundo Julio Gracco, estampavam sorrisos no rosto durante todo o evento, demonstrando a satisfação com a ação desenvolvida pelo clube.

O evento registrou, na mente destes torcedores, sentimentos de felicidade e satisfação proporcionados pela marca Botafogo, ou seja, agregou estes valores à imagem que estes torcedores têm da marca em suas mentes.

Em maio de 2010, o palco escolhido pelo departamento de marketing para o lançamento dos uniformes da temporada de 2010+(figura 23) foi o *Pink Fleet*, barco do empresário Eike Batista, torcedor do Botafogo, situado na Marina da Glória, Rio de Janeiro (SANTOS, 2010e).



Figura 23 . Lançamento do uniforme no *Pink Fleet*

Fonte:

<http://br.bing.com/images/search?q=nova+camisa+botafogo+eike&qvpt=nova+camisa+botafogo+eike>

Estiveram presentes representantes da marca que fabrica o material esportivo do futebol do Botafogo, a Fila, o proprietário do barco, o empresário Eike Batista, diversos atletas do clube e membros da comissão técnica, jornalistas e modelos para apresentar os uniformes. O uniforme foi idealizado no intuito de reforçar a intenção do clube de resgatar as glórias do passado, valorizando os feitos dos heróis alvinegros e, com a tecnologia da Fila, fornecedora do material do uniforme, mostrar aos torcedores que o uniforme que há muitas décadas atrás trouxe muita alegria a eles, está de volta. Segundo o assessor de imprensa Júlio Gracco, apresentar o uniforme no barco de Eike Batista, um dos maiores empresários do país, foi no intuito de demonstrar as ambições do novo projeto. Al Ries e Jack Trout (2009) falam da renovação da marca através da formação de uma nova imagem dela na mente do consumidor. Especificamente para esta ação, o posicionamento que o clube transmitiu foi o de uma marca atraente e moderna.

Em 2010 foi realizada a Copa do Mundo FIFA na África do Sul, e um dos países que disputaram o mundial foi o Uruguai, de cujo elenco de convocados fazia parte o atacante do Botafogo Sebastian ~~Val~~ Loco+Abreu. A seleção do país foi muito bem na competição, terminando em quarto lugar. Loco Abreu foi um dos líderes daquela equipe por ser um dos mais experientes e queridos pelos uruguaios. Em

ocasião deste feito, o Botafogo lançou em julho de 2010, um uniforme que imita a camisa da seleção uruguaia¹⁶ (figuras 24 e 25).



Figura 24 . Camisa inspirada na seleção uruguaia (frente)

Fonte:

<http://br.bing.com/images/search?q=camisa+celeste+alvinegra&qvpt=camisa+celeste+alvinegra>



Figura 25 . Camisa inspirada na seleção uruguaia (costas)

Fonte: <http://esporte.uol.com.br/futebol/ultimas-noticias/2010/07/09/botafogo-lanca-camisa-celeste-em-homenagem-a-loco-abreu.jhtm>

A diferença entre este uniforme e o da seleção uruguaia era a apenas o fato de que no lugar do brasão da confederação uruguaia de futebol, o produto continha o brasão do clube carioca.

Loco Abreu é um dos jogadores que mais se identifica com a torcida botafoguense e o lançamento da camisa, segundo Gracco, foi uma forma de fazer com que os torcedores se sentissem representados na Copa do Mundo, ressaltando

¹⁶ Disponível em: <http://www.bfr.com.br/oclube/noticias/nova+camisa.asp> . Acesso em: 17 dez. 2012

a importância de contar com um jogador de fama internacional no elenco. Para ele, o Loco Abreu ter estado na Copa do Mundo representou a divulgação da marca Botafogo internacionalmente. Toda vez que o jogador aparecia em campo ou na escalação pré-partida na televisão, era mencionado o fato dele jogar no clube brasileiro Botafogo de Futebol e Regatas. Isso era motivo de orgulho para os torcedores aqui no Brasil, fato comprovado com o grande número de vendas da camisa Celeste Alvinegra¹⁷.

Melo Neto (2007) falou da importância de uma empresa investir na sua marca. Para o autor, isto deve ser feito porque a marca, por si só, já se constitui num dos maiores patrimônios da empresa. O Botafogo, ao internacionalizar sua marca através do %Astro+ (Kolter, Rein e Shield, 2010) Loco Abreu, agregou valor à ela, realizando um *branding* interessante ao expor a marca no exterior atrelada aos valores da figura do jogador Loco Abreu . julga-se como interessante a associação da marca ao jogador no cenário internacional porque trata-se de um atleta que realizou grandes feitos na copa e ajudou a equipe dele a terminar a competição entre as melhores classificadas. Este fato, de maneira indireta, passa para o mundo uma ideia de que o Botafogo é uma instituição que conta com atletas vitoriosos.

O %Dia Muito Louco+¹⁸ foi uma ação na qual os torcedores foram convocados para comparecerem na sede de General Severiano e ganharem autógrafos do atacante uruguaio Sebastian %El Loco+Abreu, um dos ídolos do Botafogo na época. O evento aconteceu em julho de 2010 e contou com a participação de mais de quatro mil torcedores. Segundo o assessor Júlio Gracco, duas coisas foram fundamentais para o sucesso do evento: a participação muito boa do Uruguai e do jogador Loco Abreu na Copa do Mundo de 2010, e o fato da sessão de autógrafos ter sido realizada na Sala de Troféus do clube, o que fez com que as pessoas se emocionassem diante das tantas glórias da equipe e se sentissem parte daquilo. Utilizar a imagem dos %Astros+ (Kotler, Rein e Shields) do elenco para captar recursos e trazer os torcedores para mais perto da instituição foi uma diretriz importante para o marketing no ano de 2010.

Gracco salienta que o evento contou com a participação de muitos jovens. Como visto anteriormente, um dos públicos que o departamento de marketing do

¹⁷ Fato confirmado pela assessoria do clube.

¹⁸ Disponível em: <http://www.bfr.com.br/oclube/noticias/o+reinado+do+loco.asp> . Acesso em: 17 dez. 2012

Botafogo mais visava atingir com as ações era o público jovem. Portanto, ao elaborar ações com ídolos da torcida, a intenção era mexer com o imaginário dos jovens. Geralmente, a figura do ídolo é a de um personagem distante dos fãs, e ter a chance de estar próximo deles, para uma criança, por exemplo, é como ter um sonho realizado.

O Cinema Alvinegro¹⁹ (figura 26) foi apresentado em setembro de 2010, num jogo do Botafogo com o Grêmio no Engenhão.



Figura 26 . Cinema Alvinegro

Fonte: <http://br.bing.com/images/search?q=cinema+alvinegro&qpv=cinema+alvinegro>

Antes do início da partida, nos telões do estádio, foi mostrado na íntegra o filme da conquista do Carioca de 2010. Esta exibição marcou o lançamento do chamado Cinema Alvinegro. A partir desta apresentação, a idéia era que filmes passassem a ser sempre exibidos em partidas neste estádio, mostrando a história do clube, sequências de comédia, apresentações de cantores e outras atrações que fossem estimulantes para que os torcedores chegassem mais cedo ao estádio e consumissem produtos.

Ainda em sequencia ao Cinema Alvinegro, em setembro de 2010, o Botafogo lançou também o Show Alvinegro²⁰ (figura 27).

¹⁹ Disponível em: <http://www.bfr.com.br/oclube/noticias/cinema+alvinegro.asp> . Acesso em: 17 dez. 2012

²⁰ Disponível em: <http://www.bfr.com.br/oclube/noticias/show+alvinegro.asp> . Acesso em: 22 dez. 2012



Figura 27 . Show Alvinegro

Fonte : <http://www.bfr.com.br/oclube/noticias/botafogo+experience+ao+vivo.asp>

Foi programada uma série de shows com artistas botafoguenses, entre eles uma apresentação da cantora Isabella Traviani. Os artistas convidados se apresentavam no estádio antes dos jogos, para entreter e estimular o comparecimento dos torcedores ao estádio.

Foi visto anteriormente que valor de uma marca é resultado das ações dos consumidores, das decisões tomadas por eles e que são influenciadas por fatores de compra que, por ventura, determinam a compra ou não de uma mercadoria. Tem-se, a partir desta ideia, que aquilo que existe na mente do consumidor é o que vai leva-lo a escolher o produto de uma marca em detrimento de outras. Portanto, a criação do Cinema Alvinegro e do Show Alvinegro foram ações importantes se vistas da seguinte maneira: o futebol é um jogo imprevisível, ninguém pode afirmar que uma partida será interessante, divertida, prazerosa de antemão. Por isso, o torcedor de futebol, constantemente, avalia se vale a pena para ele ir aos jogos de sua equipe ou não . os fatores negativos que ele leva em conta na hora da decisão são vários, entre eles: o risco de ver uma derrota do clube do coração, de ver um jogo considerado chato e de gastar uma quantia com ingresso que ele talvez precise utilizar para comprar outras coisas.

Supõe-se que o único fator positivo que o torcedor leva em conta na hora de decidir se vai ao estádio acompanhar um jogo ou não seja a sua vontade de ver o time vencer.

O Cinema Alvinegro e o Show Alvinegro tornaram-se fatores positivos na hora da decisão entre ir ao estádio ou não . por mais que o jogo de futebol seja imprevisível, o torcedor sabe que, ao comprar o ingresso, ele está garantindo uma parcela de diversão mesmo antes do momento em que se encontrará na arena.

Retomando David Aaker (2007), quando o autor fala que a empresa que souber utilizar meios não convencionais para construir uma marca forte sai na frente das concorrentes, o Botafogo então utilizou de meios nada convencionais para o evento de um jogo de futebol como forma de aumentar o público presente no estádio e fortalecer os vínculos da torcida com o clube.

Em comemoração ao Dia das Crianças (figura 28), a equipe de marketing do Botafogo realizou em outubro de 2010 um evento no *Stadium Rio*, estádio que sedia os jogos da equipe.



Figura 28 . Dia das crianças no *Stadium Rio*

Fonte: http://carlosbotafogo-mundoalvinegro.blogspot.com.br/2010_10_01_archive.html

Na data em questão, o estádio ganhou vida através de uma exposição de Nilton Santos, de visita à sala de imprensa, vestiário, campo, sessão de fotos, sessão de autógrafos com alguns jogadores e, no final, uma ida ao parque de diversões do estádio. Muitas crianças compareceram ao evento, num total de mais de dois mil presentes. Os mascotes da equipe se encarregaram de animar a festa, que contou com pula-pula, piscina de bolas e tobogã. Esta foi mais uma ação voltada para os jovens torcedores, procurando assegurar o espaço do Botafogo na mente deles, justamente no momento decisivo no qual eles escolhem qual será a equipe do coração pelo resto de suas vidas. Além desta fidelização, as crianças compraram muitos produtos do clube no dia, gerando recursos aos cofres da instituição.

Jennifer Aaker (1997) falou da importância da segmentação do público-alvo para a comunicação de uma empresa. O Botafogo, que definiu a conquista do público jovem como sendo de suma importância para o futuro da instituição,

mostrou, mais uma vez, que conseguiu atingir as metas estabelecidas pelo plano de marketing, muito por conta da boa segmentação de mercado que os profissionais de comunicação realizaram.

O clube lançou em novembro de 2010 um programa de TV especial ²¹, produzido ao vivo, transmitido pela internet e exibido no telão do estádio antes dos jogos para entreter os torcedores. O programa foi batizado como "Botafogo Experience ao vivo", e nele um repórter interagiu com os torcedores e celebridades presentes, além de apresentar matérias sobre o clube. O objetivo deste programa era proporcionar uma nova forma de diversão e interação entre a torcida. Sendo o Botafogo o primeiro clube a transmitir eventos antes dos jogos pela internet.

Melo Neto (2007) falou da adaptabilidade do esporte aos diversos tipos de mídia e do poder que isso confere para uma instituição que deseja trabalhar sua marca no esporte. O Botafogo mostrou uma satisfatória adaptabilidade às diversas mídias, demonstrando ser uma marca atendida e atualizada quanto às novidades tecnológicas.

Em consonância com a idéia do departamento de marketing de valorizar ídolos do passado alvinegro e projetar um futuro de glórias como aquelas obtidas no passado do clube, também em 2010 ocorreu o lançamento de uma camisa comemorativa ²², que homenageou os quarenta e seis jogadores do Botafogo que, em toda sua história, foram convocados para a Seleção brasileira.

O lançamento deste produto se deu no embalo da ação de lançamento de outro uniforme comemorativo: um uniforme especial para goleiro Jefferson, um dos ícones do clube em 2010 (figura 29).

²¹ Disponível em: <http://www.bfr.com.br/oclube/noticias/botafogo+experience+ao+vivo.asp> . Acesso em: 12 jan..2013

²² Disponível em: <http://www.bfr.com.br/oclube/noticias/novas+camisas+a+venda.asp> . Acesso em: 14 jan. 2013



Figura 29 . Camisa em homenagem ao goleiro Jefferson
 Fonte: <http://camisadefutebol.wordpress.com/tag/goleiro>

O uniforme especial para o goleiro era na cor amarela, em alusão ao uniforme da seleção brasileira. Na comercialização do produto, a equipe de marketing decidiu por incluir uma assinatura do jogador. Segundo Júlio Gracco, assessor do clube, o retorno financeiro das vendas do produto foi muito interessante.

Martins (2000) fala da importância da força da marca na conquista da mente dos consumidores. No caso destas ações envolvendo os uniformes especiais, o Botafogo associou sua marca àquela da Seleção Brasileira, agregando valor ao produto vendido, tornando-o mais atrativo para os torcedores;

Ambos os produtos, segundo Júlio Gracco, se esgotaram rapidamente no estoque da loja oficial do clube.

Nestas duas ações, a equipe de marketing do Botafogo foi rápida e se aproveitou de uma ocasião favorável da convocação do goleiro do clube para a Seleção Nacional. Por ser o único jogador dos times de futebol do Rio de Janeiro a ser convocado, o Botafogo vendeu a sua convocação como sendo a representação do futebol do estado do Rio de Janeiro no time nacional, ou seja, motivo de orgulho para os cariocas e, por conseguinte, para os torcedores botafoguenses.

No final de 2010, em dezembro, houve o lançamento da camisa retrô do ídolo Túlio (MOTTA, 2010).



Figura 30 . Camisa em homenagem ao ex-jogador Túlio

Fonte : <http://esporte.uol.com.br/futebol/ultimas-noticias/2010/11/27/idolo-do-botafogo-tulio-maravilha-lanca-sua-camisa-comemorativa.jhtm>site

O ex-jogador Tulio foi um dos principais responsáveis pelo título brasileiro de 95, última conquista do campeonato nacional pela equipe alvinegra. Na presença de cerca de 2.000 pessoas em General Severiano, o ídolo prestigiou os torcedores distribuindo fotos e autógrafos durante o evento na sede do clube (figura 30). Esta estratégia do departamento de marketing teve como objetivo aproximar os torcedores de seu ídolo. Parte deste evento, inclusive, foi transmitida ao vivo pela internet, sob forma de um programa de TV, se tornando mais uma edição do programa Botafogo *Experience Ao Vivo*. Para que todos os torcedores pudessem acompanhar o evento, foi disponibilizado o *link* no site oficial do Botafogo.

O Plano de Marketing e suas ações, descritas anteriormente, foram considerados, como menciona o assessor Julio Gracco, o carro-chefe da nova gestão do clube. Para o profissional, muita gente, em um passado próximo, confundia marketing esportivo com a simples busca por patrocínio e receitas, resumindo a função do departamento de marketing de um clube a estes dois denominadores.

Para o entrevistado, claramente o departamento de marketing tem que ser muito mais do que isso e essa visão já não cabe na conjuntura do cenário do marketing contemporâneo. Os objetivos das diretrizes tomadas pelo departamento de marketing do clube em 2010 eram aumentar o valor de marca do Botafogo de Futebol e Regatas, estreitar e fortalecer os laços comerciais e, como principal objetivo, aproximar o torcedor do clube, da sede corporativa, do ambiente interno da instituição e, por fim, dos jogadores.

Em relação ao caso dos atletas, o trabalho do departamento de marketing foi elaborado no intuito específico de diminuir a distância entre torcida e jogadores, possibilitando a elaboração de produtos e serviços que despertassem um fascínio do consumidor, projetando uma idolatria no produto, monetizando a paixão pelo jogador predileto. De acordo com o que foi dito por Ries e Trout (2008) no Capítulo 2, o profissional de marketing deve achar lacunas no mercado e posicionar a marca procurando preencher essas lacunas de forma interessante para a instituição e de acordo com seus valores. Nota-se que os profissionais do Botafogo identificaram uma lacuna que era a excessiva distância dos torcedores para com o clube. Eles, portanto, trabalharam com o intuito de ser uma marca que, diferentemente da maioria dos clubes do país, abre suas portas e se importa com o que o torcedor sente e pensa.

Nas palavras de Julio Gracco (2012):

O departamento de marketing de uma equipe profissional de futebol fundamentalmente precisa achar maneiras de aproximar o torcedor à instituição. Em 2010, muito foi investido em um novo posicionamento perante o torcedor, tornando-o um fiel consumidor, engajando-o no processo que culmina com o aumento, por parte deste, do consumo de produtos relacionados ao clube.

Desde o início do projeto, no começo daquele ano, o novo departamento de marketing se esforçou bastante para que a experiência da ida ao estádio fosse muito mais do que apenas assistir a um jogo de futebol. A captação de renda deveria ser, a partir daquele momento, muito mais do que somente aquilo que o torcedor paga no ingresso. O prazer de ir ao evento do jogo deveria ser amplificado através de novas atrações como eventos pré-jogo, entre eles shows, filmes, brincadeiras que rendam prêmios, etc.

Gracco exalta bastante também as ações que ocorreram no estádio do clube e nos departamentos da sede do clube em General Severiano, que se tornaram ótimas fontes de captação de renda e de maior envolvimento com o torcedor. De acordo com o assessor, desde o início do projeto foi determinado que o clube iria monetizar cada espaço que fosse propriedade do Botafogo. Estes espaços compreendem desde as instalações do clube até os uniformes dos jogadores e funcionários.

Desde 2010 o estádio do Engenhão, casa do Botafogo, o clube e os patrimônios físicos do Botafogo possuem acomodações confortáveis, banheiros

limpos e modernos, diversas opções de lazer. Assim, tornaram-se ambientes propícios para receber os possíveis consumidores e um palco ideal para a realização de ações de marketing.

Faziam parte do público-alvo das ações do Botafogo em 2010, principalmente jovens torcedores, fundamentalmente porque o Botafogo queria inserir-se nas mentes de jovens que se encontravam no momento de escolha do time do coração. O intuito era seduzir estes jovens torcedores indecisos através de ações que demonstrassem a grandeza da marca botafogo.

O assessor destaca que a intenção do clube era conhecer melhor a mente do torcedor, potencial consumidor, para depois inserir a renovada marca na mente deles. O meio encontrado para entender melhor a mente do torcedor foi justamente o encurtamento da distância deles com a instituição. Como forma de atração destes torcedores, o marketing do clube elaborou ativações que expunham uma marca renovada, pronta para uma nova era de glórias, ou seja, eles se propuseram a atrair os torcedores mexendo com o imaginário destes. A equipe de marketing do clube apostou no rejuvenescimento da marca e da torcida, conseguindo ampliar o número de torcedores alvinegros em todo o Brasil.

Fez parte da mentalidade da equipe também, a busca por vantajosos contratos de patrocínio, o que se tornou mais fácil na medida em que mais torcedores se tornavam consumidores, e também através da maior exposição da marca na mídia, atraindo os olhares de investidores. Se para Aaker (2002), o valor de marca é primordialmente associado à conquista da mente dos potenciais consumidores, conclui-se que as ações de marketing obtiveram um bom retorno no campo da imagem para a marca Botafogo. Como visto abaixo (tabela 2), o potencial de consumo dos torcedores do Botafogo está entre os maiores do Brasil. Segundo Julio Gracco, isto é o reflexo de um torcedor que hoje se vê como parte da instituição, pois esta o acolhe bem e possui uma marca que inspira confiança num futuro vencedor.

POTENCIAL DE CONSUMO

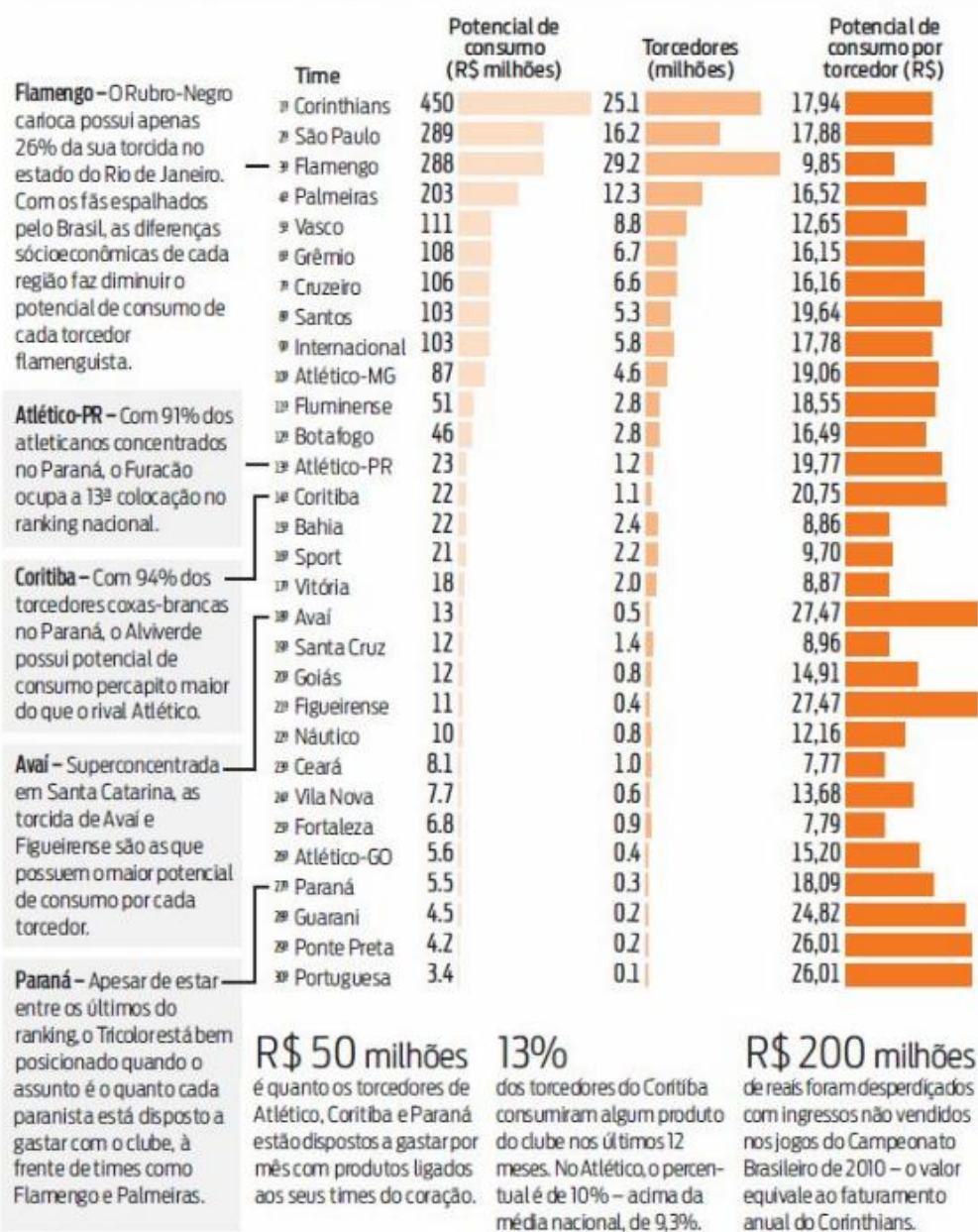


Tabela 2. Potencial de consumo dos torcedores brasileiros.

Fonte: <http://www.blogdojj.com.br/2012/02/27/ranking-dos-clubes-brasileiros-por-potencial-de-consumo-das-torcidas/>

Julio Gracco (2012) atesta:

O Botafogo vem demonstrando que, com um departamento de marketing bem estruturado e alinhado às novas tendências, bons resultados podem ser obtidos no que diz respeito a uma melhor avaliação do torcedor em relação à marca Botafogo e também em termos de captação de recursos financeiros.

Corroborando com estas afirmações do assessor, verifica-se que todas as ações apresentadas contaram com presença maciça de torcedores, que efetivamente pagavam pelas moedas sociais que o clube ofereceu a elas.

Gracco conta que, desde o início, a participação dos patrocinadores no projeto de marketing do clube foi fundamental²³. E, para atrair estes patrocínios que alavancaram a imagem da instituição, foi preciso realizar reuniões em que a equipe de marketing do clube viu-se incumbida de convencer os candidatos a patrocinadores futuros, de que o projeto de marketing traria retorno, tanto para o Botafogo quanto para eles. Ou seja, o valor que estes investiriam em propriedades comerciais disponibilizadas pelo clube voltaria para os cofres dos investidores em cifras ainda maiores. O patrocínio esportivo é bom para o clube e também para os patrocinadores. É um negócio rentável, desde que o departamento de marketing saiba como aplicar as propriedades do marketing esportivo de maneira correta. Neste ponto cabe destacar as ações que envolveram produtos oficiais e eventos sociais. Para a realização destes eventos e para a fabricação dos produtos, o Botafogo necessitou da confiança de empresas parceiras. Segundo Gracco, o reposicionamento do Botafogo como uma marca ambiciosa, moderna e sofisticada fez com que estas empresas que custearam a fabricação de produtos e deram suporte a eventos, como exemplo, oferecendo infra-estrutura, não hesitassem em formalizar estas parcerias, agregando também os seus valores intangíveis à marca Botafogo.

O Botafogo, muito por conta dos recursos dos patrocínios e ações vinculadas ao atual projeto de marketing, como os fornecidos pelas marcas Fila, fornecedor de material esportivo, e Liquigás, patrocinador master do clube em 2010, segundo Júlio Gracco, passou a disputar constantemente as primeiras posições em qualquer campeonato. Por exemplo, o título do Campeonato Carioca de 2010 (TERRA, 2010, online). Estes recursos propiciaram a elaboração de plantéis fortes no futebol profissional vinham em maior quantidade.

²³ A Havoline e a Guaraviton, a primeira uma empresa do ramo petrolífero e a segundo do ramo alimentício, estamparam suas marcas nas mangas e calções do uniforme do clube em 2010 mediante pagamento. Fonte: Assessoria do clube

5- CONSIDERAÇÕES FINAIS

Constata-se, após a apresentação das ações de marketing no capítulo anterior, que a grande revolução trazida à tona pelo novo plano de marketing do Botafogo foi a maneira como a instituição passou a lidar com os fãs de futebol, como a instituição passou a entender mais profundamente a mente e os desejos deles, valores fundamentais para o sucesso do aumento do valor de marca e do *brand equity da marca*, ou seja, o conjunto de valores que os consumidores agregam à marca em suas mentes.

Todo torcedor traz consigo, desde sempre, um desejo de se aproximar dos seus ídolos em campo. Como visto na apresentação do conceito dos chamados %Astros+, denominação criada Kotler, Rein e Shields (2010), para estes atletas que são verdadeiros expoentes de uma instituição esportiva, uma estratégia de renovação de uma marca esportiva é apostar na figura destes astros como verdadeiros estandartes para um reposicionamento de marca. No caso do Botafogo, a instituição escolheu seus %Astros+ e os utilizou bastante nas ações de marketing. Dentre os %Astros+ que representaram o reposicionamento da marca estão o atacante Loco Abreu, o goleiro Jefferson e o meia Maicosuel. Estes nomes faziam parte do elenco do clube em 2010.

O grande dilema no caso dos %Astros+ é o seguinte: No futebol moderno, raramente um jogador fica tempo suficiente num clube para criar uma identificação com a marca/instituição. O Botafogo, inclusive, vivenciou esta situação relatada . alguns jogadores que tinham potencial para serem ídolos deixaram o clube para jogar em outras equipes do futebol nacional. Os casos mais emblemáticos foram o do jogador Jorge Henrique, que deixou a equipe em 2009 para ir ao Corinthians, clube paulista (MEU TIMÃO, online), e o caso do jogador Diguinho, que saiu do Botafogo para jogar no Fluminense em 2008 (FLUMINENSE, online). A torcida do Botafogo viu dois dos %Astros+ do elenco deixarem o clube para jogar em rivais nacionais.

Mas então como %criar+ astros que amanhã poderão vestir a camisa de um rival? A solução que os profissionais do Botafogo encontraram para esta questão pode e deve servir de exemplo para todo profissional da área do marketing esportivo; eles não focaram somente nos Astros da atualidade, que vestem a camisa

do clube agora . foram realizadas ações de resgate de antigos ídolos, numa mescla de passado e futuro, o que também teve bom impacto junto à torcida. Keller e Kotler (2005) escreverem sobre o fato de uma estratégia de *branding* completa conter uma mescla entre valores antigos e novos que uma marca deseja agregar aos seus produtos. O Botafogo mostrou que a renovação da marca não a fez esquecer dos ídolos que construíram a história da equipe, o que fez a instituição ser lembrada, na mente dos torcedores, como uma marca que valoriza aqueles que a honram, agregando mais este valor positivo ao conjunto de inovações do atual plano de marketing. Os principais %Astros+do passado que o Botafogo resgatou nas ações de marketing de 2010 foram o atacante Túlio e os ex-craques Zé Maria, Donizete e Nilson Dias.

Em suma, constatou-se que uma das bases de um bom plano de marketing esportivo é a %escolha+ de verdadeiros embaixadores da marca, atletas que possuem uma grande afinidade com os torcedores, para terem seus nomes associados às campanhas e produtos oficiais.

O Botafogo investiu forte em propaganda via veículos de comunicação, inclusive com bastante foco nas mídias online e mídias sociais. A instituição se apresentou como uma marca %jovem+ e atraente para o público das novas mídias, sempre com conteúdo atual e ligado ao mundo desse público. Através das ações nestas mídias, o Botafogo se consolidou entre o público jovem. Esta foi uma das estratégias de rejuvenescimento da marca: criar uma legião de jovens torcedores.

Neste ponto cabe ressaltar a efetividade do projeto em relação ao quesito da segmentação, mencionada por Melo Neto (2007) e Jennifer Aaker (1997) como um dos grande trunfos do marketing. Muitos dos torcedores que estiveram presentes nas ações sociais realizadas pelo Botafogo em 2010 eram jovens, ou seja, os profissionais de marketing do clube conseguiram atrelar a imagem do Botafogo a uma instituição que sabe dialogar com o público jovem de maneira eficaz, o persuadindo a gastar com produtos ligados ao clube e gerar receita.

Podemos constatar nos números o retorno das ações do Botafogo em 2010. O número de seguidores no twitter aumentou bastante. Na última consulta, realizada em 16 de fevereiro de 2013, o twitter oficial do clube (Botafogo Oficial) contabilizava 78.324 torcedores. Os eventos realizados pela instituição contaram sempre com a presença maciça dos torcedores, torcedores faziam fila para comprar produtos recém-lançados, entre outras constatações.

O Botafogo posicionou-se como uma marca que apóia e incentiva os eventos culturais e sociais, apresentado aos torcedores a imagem de uma marca comprometida com os valores culturais e, acima de tudo, uma marca humanizada, que divide com o torcedor os sentimentos que ele manifesta para com o clube e seus protagonistas. Conferir a uma marca valores e características intrínsecas aos seres humanos nos remete ao que mencionou Jennifer Aaker (1997). A autora cita cinco características humanas que podem ser aferidas a uma marca. No caso do Botafogo, constata-se, após análise do novo posicionamento da marca, que as principais características humanas que o departamento de marketing agregou à marca foram as seguintes: jovialidade, competência, sofisticação, cultura e confiança.

Por não ser, necessariamente, uma vantagem imediata, o efeito do retorno sobre vendas é indireto, como atestou Melo Neto (2007). O plano de marketing do Botafogo, por exemplo, é um plano com prazos longos para o alcance do pleno sucesso financeiro. Posicionamento, *branding* e suas conseqüências como fidelização dos torcedores, são um processo contínuo e não pontual. O que o Botafogo começou em 2010 foi um projeto que gerou resultados imediatos dentro de campo e na mente dos torcedores, mas que precisa de continuidade.

Em suma, em 2010 o Botafogo identificou como nicho principal para suas ações de marketing, o público jovem. Segundo o assessor do clube, Julio Gracco, a torcida do Botafogo envelheceu e não houve uma reposição quantitativa adequada na faixa etária dos 10 aos 20 anos. Portanto, o clube realizou diversas ações voltadas ao público jovem naquele ano, mexendo com o imaginário dos torcedores mirins e aproximando estes dos seus ídolos. O público jovem foi o nicho identificado pelo Botafogo, e a chamada %Comunicação Via Astros+(Kotler, Rein e Shields; 2010) foi o principal meio utilizado pelos profissionais de marketing para atrair esse público.

Abrir as portas do clube aos torcedores e aproximá-los do dia-a-dia da instituição foi uma das formas encontrada pelo Botafogo para fazer com que o torcedor se sentisse parte de um todo, de uma massa com interesses comuns, parte integrante do organismo %Botafogo+. Ações com ídolos do passado e datas marcantes da história alvinegra também foram executadas em 2010, conferindo credibilidade à marca também junto a um público com faixa etária mais elevada.

O Projeto de Marketing iniciado pelo Botafogo em 2010 foi fundamentalmente um reposicionamento da marca, e deve servir de exemplo para outros clubes e instituições esportivas que pretendem se reerguer com base em uma boa prática do marketing esportivo e seus principais conceitos.

Julio Gracco comenta que o plano de marketing fundado em 2010 propunha uma continuidade das diretrizes nele contidas. O assessor comenta que os feitos do Botafogo nos anos que sucederam este, tiveram sua origem em 2010, quando toda a imagem do clube foi reformulada e os primeiros recursos advindos de ações de marketing foram captados. Constata-se a eficiência da nova equipe de marketing do Botafogo em números e condecorações. O atual diretor de marketing do clube foi indicado ao prêmio de melhor gestor de marketing do Futebol nacional em competição realizada pela Pluri Consultoria e a Trevisan Escola de Negócios²⁴, por tudo aquilo que sua equipe realizou em 2010 e em 2011.

O atual departamento de marketing do clube ganhou sala especial na sede (figura 31), o que demonstra a importância e a grandeza desta equipe que iniciou o projeto em 2010 e o mantém ativo até hoje.

²⁴ Disponível em: <http://propmark.uol.com.br/premios/41278:premio-escolhe-melhor-gestor-de-marketing-no-futebol> . Acesso em: 2 jan. 2012



Figura 32 . Sala do departamento de Marketing.

Fonte: <http://globoesporte.globo.com/futebol/times/botafogo/noticia/2011/11/com-foco-nas-criancas-marketing-do-botafogo-inova-e-colhe-frutos.html>

As ações criadas pela atual equipe de marketing e comunicação do Botafogo geram elogios inclusive de outros clubes, tidos como rivais. O marketing alvinegro cresce em importância na medida em que desenvolve o plano iniciado em 2010. Constata-se um crescimento de 75% no número de itens licenciados e comercializados com a marca do clube e um aumento da receita obtida com eles desde 2010 até hoje (FERNANDES, 2010).

Dentre esses produtos, muitos são direcionados para as crianças. Ries e Trout (2008) mencionam a importância do profissional de marketing estabelecer o público-alvo principal que a campanha de marketing deseja atingir. No caso do Botafogo, nota-se que essa segmentação foi voltada fundamentalmente para o público jovem.

Keller (2003) fala da importância da marca se posicionar em um local superior às concorrentes na mente do consumidor. Com os diversos produtos e ações voltadas para o público infantil, o Botafogo se posicionou como uma marca que representa os interesses e valores dos jovens, agregando os valores desta classe à imagem da marca e, principalmente, atraindo estes jovens e os persuadindo a gerar receitas para a instituição.

Constatou-se que, nos últimos anos, o número de sócios do clube aumentou bastante, de 350 este número saltou para 11. 500 na metade de 2011. Este número demonstra como o Botafogo trabalhou bem a fidelização dos consumidores, aproximando-os da instituição e captando recursos advindos destes.

Além de um plano de marketing que reposicionou a marca Botafogo no mercado, as ações apresentadas e os seus desdobramentos são um excelente exemplo para qualquer marca esportiva que deseja aproximar e fidelizar consumidores que se encontram distantes e descrentes da instituição.

6. REFERÊNCIAS

AAKER, David. *Construindo marcas fortes*. Rio de Janeiro: Bookman, 2007.

_____. *O ABC do valor da marca*. HSM Management. Edição 31, 2002. Disponível em: <http://www.hsm.com.br/revista/o-abc-do-valor-da-marca>. Acesso em: 6 out. 2012.

_____. *Criando e administrando marcas de sucesso*. São Paulo: Futura, 1996.

AAKER, Jennifer. *Dimension of Brand Personality*. In: *Journal of Marketing Research*, edição 34, p. 347-356, 1997. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.2307/3151857>. Acesso em: 12. jan 2013.

CHETOCHINE, Georges. *Buzz marketing: sua marca na boca do cliente*. Rio de Janeiro: Pearson, 2006.

FERNANDES, Thiago. *Com foco nas crianças, marketing do Botafogo inova e colhe frutos*. Rio de Janeiro, 2010.
Disponível em : <http://globoesporte.globo.com/futebol/times/botafogo/noticia/2011/11/com-foco-nas-criancas-marketing-do-botafogo-inova-e-colhe-frutos.html>. Acesso em: 5 jan. 2013.

FLUMINENSE. *Perfil do jogador Diguinho*. Não está disponível a data desta publicação.
Disponível em: <http://www.fluminense.com.br/site/futebol/o-time/elenco/jogador/diguinho/>. Acesso em: 15 dez. 2012.

FUTPEDIA GLOBO. Não está disponível a data desta publicação.
Disponível em: <http://futpedia.globo.com/campeonato/campeonato-brasileiro/2002#/fase=primeira-fase-brasileiro-serie-a-2002>. Acesso em: 29 jan. 2013.

KAPFERER, Jean-Noel. *O que vai mudar as marcas*. Rio de Janeiro: Bookman, 2004.

KELLER, Kevin Lane e MACHADO, Marcos. *Gestão estratégica de marcas*. São Paulo: Pearson, 2005.

KOTLER; Philip e KELLER, Kevin Lane. *Administração de marketing*. São Paulo: Pearson, 2006.

KOTLER, Philip; REIN, Irving e SHIELDS, Ben. *Marketing esportivo: A reinvenção do esporte na busca de torcedores*. Porto Alegre : Bookman, 2010.

MARINHO, Rafael. *Joel faz balanço positivo de 2010 e projeta 2011 melhor para o Botafogo*. 2010.

Disponível em : [http://www.sidneyrezende.com/noticia/](http://www.sidneyrezende.com/noticia/112498+joel+faz+balanco+positivo+de+2010+e+projeta+2011+melhor+para+o+botafogo)

112498+joel+faz+balanco+positivo+de+2010+e+projeta+2011+melhor+para+o+botafogo. Acesso em: 10 nov. 2012.

MARTINS, José Roberto. *Branding*. São Paulo: Negócio Editora, 2000.

MELO NETO, Francisco Paulo de. *Marketing esportivo*. Rio de Janeiro: Record, 2007.

MEU TIMÃO. *Biografia do jogador Jorge Henrique*. Não está disponível a data desta publicação.

Disponível <http://www.meutimao.com.br/jogador-do-corinthians/jorge-henrique>.

Acesso em: 15 dez. 2012.

MOTTA, Luana. *Sucesso absoluto*. Rio de Janeiro, 2010.

Disponível em: <http://www.bfr.com.br/oclube/noticias/sucesso+absoluto.asp>

Acesso em: 13 jan. 2013

PETER, J.Paul e OLSON, Jerry C. *Comportamento do consumidor e estratégia de Marketing*. Rio de Janeiro: McGraw Hill, 2008.

PINHO, José Benedito. *O Poder das marcas*. São Paulo: Summus, 1996.

RIES, Al e TROUT, Jack. *Posicionamento: A batalha por sua mente*. São Paulo: M.Books, 2009.

SANTOS, Danilo. *Um novo site*. Rio de Janeiro, 2010a.
Disponível em: <http://www.bfr.com.br/oclube/noticias/um+novo+site.asp#>.
Acesso em: 15 dez. 2012.

_____. *Criatividade para evoluir*. Rio de Janeiro, 2010b.
Disponível em: <http://www.bfr.com.br/oclube/noticias/criatividade+para+evoluir.asp>.
Acesso em: 16 dez. 2012.

_____. *Um dia mágico*. Rio de Janeiro, 2010c.
Disponível em: <http://www.bfr.com.br/oclube/noticias/um+dia+magico.asp>
Acesso em: 16 dez. 2012.

_____. *Botafogo para botafoguenses*. Rio de Janeiro, 2010d.
Disponível em : <http://www.bfr.com.br/oclube/noticias/botafogo+para+botafoguenses.asp>. Acesso em: 16 dez.2012.

_____. *Tu és o glorioso*. Rio de Janeiro, 2010e.
Disponível em: <http://www.bfr.com.br/oclube/noticias/tu+es+o+glorioso.asp>
Acesso em: 17 dez. 2012.

TERRA. *Botafogo campeão carioca de 2010*. Não está disponível a data desta publicação.

Disponível em: <http://www.terra.com.br/esportes/infograficos/botafogo-campeao-carioca-2010/index.htm>. Acesso em: 15 dez. 2012

UPSHAW, Lynn B. *Building brand identity*. Nova York: John Wiley Professio, 1995.

ANEXO É ROTEIRO DE ENTREVISTA COM JULIO GRACCO, ASSESSOR DE IMPRENSA DO BOTAFOGO DE FUTEBOL E REGATAS:

- 1) Quando você chegou ao clube, em 2009, qual o cenário que encontrou?
- 2) Quais as necessidades imediatas de mudança no Botafogo F.R. que os profissionais de marketing do clube identificaram para o ano de 2010?
- 3) Comente o Plano de marketing elaborado em 2010.
- 4) Analise as ações de marketing selecionadas para esta obra de acordo com as diretrizes do departamento de marketing e comunicação do Botafogo F.R.
- 5) Apresente suas considerações finais acerca do Plano de marketing de acordo com o que foi realizado em 2010 e apresentado nesta obra.
- 6) As ações realizadas em 2010 atingiram seus objetivos?